



Universidade de Aveiro
2016

**Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro**

**KAUÊ MISELI
DE OLIVEIRA**

**O EFEITO DO MARKETING INTERNO NA
CAPACIDADE PARA O TRABALHO: UM ESTUDO
EM EMPRESAS PÚBLICAS PORTUGUESAS**



Universidade de Aveiro
2016

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**KAUÊ MISELI
DE OLIVEIRA**

**O EFEITO DO MARKETING INTERNO NA
CAPACIDADE PARA O TRABALHO: UM ESTUDO
EM EMPRESAS PÚBLICAS PORTUGUESAS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida, professor adjunto convidado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, e da Professora Doutora Anabela Virgínia dos Santos Flores da Rocha, professora adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

**Prof.^a Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira
Barbosa**

Professora adjunta convidada do Instituto Superior de
Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

**Prof. Doutor Ricardo José de Ascensão Gouveia
Rodrigues**

Professor auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Prof. Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida

Professor adjunto convidado do Instituto Superior de
Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Minha adorada avó Alice,

Há pouco tempo me indagaram o que eu ganhei com o seu falecimento. Se a sua morte me trouxe alguma evolução. A pergunta pode soar dura ou indelicada entre aqueles que não acreditam na vida após a vida. Já para nós que cremos profundamente nisto, não causa dor, nem espanto. De qualquer forma, não deixei de pensar a respeito. Enquanto tentava achar uma resposta, meus vinte e oito anos se passaram diante dos meus olhos. Como um filme. E assim, eu vi. Vi a senhora sempre a meu lado, cuidando de mim, principalmente nos momentos em que eu não merecia. Vi a gente, nós dois, em tantas ocasiões diferentes, rindo, chorando, discutindo, nos amando e nos perdoando. Vi você prestigiando meus aniversários, minhas festas de escola, minhas formaturas, orgulhosa das conquistas que, apesar de parecerem só minhas, eram suas também. Muito suas. Vi sua preocupação seguida de sinceros votos de sucesso quando disse que ia viver em Dublin. Vi as mesmas reações quando, quase um ano depois, sob o seu olhar confessei que viveria em Portugal.

Infelizmente, não tive a chance de revê-la de novo. De compartilhar as dores e as delícias que experimentei na terrinha dos seus pais, dos meus bisavôs. Era chegada a hora do seu desenlace.

Voltar para o seu velório significava abrir mão de um sonho que a senhora, mesmo a um oceano inteiro de distância, sonhou junto comigo.

Naquela situação de luto extremo, eu me descobri forte. Dono de uma força que até então desconhecia.

É que você me ensinou tudo, vó, menos a aprender a viver sem você.

A caminhada foi dura, mas esta dissertação é o atestado de que eu consegui. De que nós dois conseguimos. Nós dois, juntos, outra vez, como nos velhos tempos, desafiando qualquer lógica, vencendo a barreira entre a vida terrena e a vida espiritual.

Portanto, dedico esta dissertação à sua coautora, à você que para mim, será eternamente a melhor mulher do mundo.

Sigamos em paz! A sorrir!

Agradecimentos

A um passo de fechar um ciclo, algumas lembranças inevitavelmente vêm à tona e a gente acaba percebendo que, embora a caminhada pareça solitária, ela por vezes conta com a ajuda, a influência e a torcida de apoiadores. Eu também tive os meus ao longo deste Mestrado e não poderia deixar de reconhecer o valor de cada um aqui, mesmo que sejam muitos. Portanto, de antemão, peço desculpas pelo texto extenso que se segue:

Primeiramente agradeço à Deus, “a inteligência suprema, causa primária de todas as coisas” (Kardec).

Depois aos Orixás, em especial os que me acompanham nesta encarnação: Oxalá, Ogum, Obaluaê e Oxum. A Umbanda foi a ponte que me levou a conhecê-los e a entender a importância fundamental dos Senhores na minha atual existência. Não poderia deixar de dizer um muito obrigado também ao povo de rua e aos bons amigos espirituais por cuidarem dos meus caminhos.

Aos trabalhadores encarnados e desencarnados da Tenda Espírita Umbandista Filhos de Oxum, por receberem a mim e ao meu marido tão bem; pelos conselhos que valem mais do que ouro.

Ao meu marido e melhor amigo Thiago Cabral de Moraes, pelo amor que me dedica, que me leva a ser mais humano e me faz melhor. Agradeço, ainda, pelo companheirismo na aceção mais fiel da palavra, por viver minhas aventuras e embarcar comigo neste Mestrado do outro lado do mundo. “E até quem me vê lendo o jornal, na fila do pão, sabe que eu te encontrei” (Los Hermanos). Amo-te.

Aos meus amados pais Leila Miseli e Claudio Pimenta que, cada a um à sua maneira, investiram em mim, sempre me incentivaram a estudar e a progredir em diferentes aspetos.

Aos meus padrinhos e tios Ana e Wanderley Moraes, agradeço por me amarem como um filho. Vocês também são meus pais.

À memória dos meus avós paternos, Alice Nunes e Jorge Pimenta, que brilha em mim como um sol. Obrigado por terem me tratado feito um filho caçula e enxergado no seu neto mais coisas boas do que más.

À minha madrastra Penha Vasconcelos, pela paciência e sensibilidade que teve comigo num dos momentos mais emocionalmente difíceis da minha vida.

À minha sogra Andrea Cabral, pela acolhida fraterna em sua casa desde que retornei de Portugal.

Ao casal de amigos Jeferson e Renata Lugon, pela confiança investida em mim que ajudou a tornar meu período em Portugal possível.

Ao Carlos Augusto e à Angélica Monteiro, por também colaborarem para que a minha chegada em Portugal acontecesse de maneira tranquila e segura.

À Noémia Condeço, funcionária da UA, por ser a primeira pessoa a me oferecer ajuda sincera em Aveiro. A Senhora foi um anjo na minha vida e na do meu marido.

Agradeço à Lídia Amorim, Luciana Silveira e Juliana Rodrigues Gadelha, pelo empenho em arranjar uma oportunidade de trabalho para mim e para o meu marido em Aveiro, possibilitando nossa permanência na cidade e a continuidade dos nossos estudos.

Às minhas colegas de trabalho em Aveiro Catarina Amaral, Raquel Fernandes e Joana Pimenta, pelas risadas, o apoio ininterrupto e por confirmarem que Brasil e Portugal são mesmo “países-irmãos”.

À Marcinha, Izabel, Jéssica e Dinilza, por mostrarem que a comunidade brasileira pode ser sim unida em outros países e colaborarem para que a minha saudade de casa não fosse tanta.

Ao Joe, Juliana, Marina, Gabriel, Ednea, Renata, Acácio, Fernanda Crescente, Daniel David, Bruna Leão, Priscila Bonelli, Clarinha, Luana, Ana Clara, Maria Paula, Carla, Rafael, Carlos Alexandre, Dani, Gabriela Marine, Liene, Gisele, Joana Bronze Ferreira e tantos outros queridos amigos que, embora não tenham sido citados especificamente, se enxergarão neste agradecimento pelas palavras de afecto, preocupação, força e sucesso que constantemente me dão e deram. Uns, inclusive, sugerindo-me leituras para o presente trabalho e auxiliando-me no tratamento dos dados recolhidos com muita calma, sorriso no rosto e receptividade. Obrigado por existirem.

Aos meus Professores de Bacharelato Claudio Pimenta, Eleonora Magalhães, Shirley Torquato, André Cardoso, Hélio Araújo e Gutenberg Barbosa, obrigado pelas trocas de conhecimento contínuas, humildade e amor dedicados à esta profissão que é tão fundamental quanto o ar que respiramos, pois sem gente apta e com ânimo para ensinar não existiria absolutamente nada.

Ao Senhor Nuno Dinis, gerente da Loja do Cidadão de Aveiro, por não me deixar desistir da população-alvo e do cenário de interesse da minha pesquisa. Para mim, um exemplo de profissionalismo e elegância. Aproveito o espaço a fim de agradecer, ainda, aos responsáveis pelos Técnicos Superiores da Junta da Freguesia da Glória e Vera Cruz e da Universidade de Aveiro que permitiram a divulgação do meu inquérito nestes respetivos organismos públicos.

Agradeço à todos os Técnicos Superiores Portugueses que fizeram desta investigação realidade. Que as empresas públicas que os autorizaram a responder ao inquérito se mostrem igualmente dispostas a incorporar as implicações práticas endereçadas pelo presente estudo para se autobeneficiarem e beneficiá-los.

À Dona Maximina, Dona Valentina, Dona Rosa Maria, Professora Sandra Sarabando Filipe e aos colegas da Biblioteca do ISCA-UA, por se mostrarem solícitos, queridos e atenciosos com os alunos.

Às Senhoras que cuidam da limpeza do ISCA-UA, verdadeiras guerreiras que por vezes passam invisíveis aos olhos das pessoas, recordo com carinho do bom humor de cada uma de vocês e não fosse o empenho que demonstram diariamente, não teríamos ambientes tão bem conservados e prontos para receber alunos. Espero sinceramente que os contributos da pesquisa também possam ajudá-las de alguma forma.

Obrigado aos colegas de turma de Mestrado pelas boas-vindas e experiências em grupo.

Agradeço à Professora Belém Barbosa pelas conversas estimulantes que me fizeram reconsiderar algumas ideias e reforçar outras em termos académicos.

Obrigado, minha doce e eterna Aveiro. Foi aqui que eu nasci para Portugal e Portugal nasceu para mim. Só tenho a agradecer ao refúgio e ao colo de mãe que esta cidade me proporcionou.

Presto um agradecimento final, mas não menos importante, aos meus orientadores Professor Hugo de Almeida e Professora Anabela Rocha pelo auxílio, disponibilidade e paciência que tiveram comigo ao longo desta etapa académica que, como disse num e-mail enviado aos dois, foi de longe uma das mais edificantes e reveladoras da minha vida.

Axé Odô!

“Nós nos transformamos naquilo que praticamos com frequência. A perfeição, portanto, não é um ato isolado. É um hábito” (Aristóteles).

Palavras-chave

Marketing Interno, Capacidade para o Trabalho, Fatores Psicossociais, Sector Público Português.

Resumo

O Marketing Interno surgiu a fim de estimular a integração e o corporativismo, de modo que as entidades aprendessem a investir mais nos funcionários e consolidassem a imagem da organização internamente, transformando empregados em colaboradores. No entanto, conduzir cada facilitador à uma mesma meta não pode ser a única responsabilidade de gestores, considerando que todo o contratado além de trazer consigo expectativas e vícios alheios à instituição, precisa estar com saúde na hora de produzir. Neste contexto, tendo em conta também o cenário de interesse e a população-alvo do presente estudo, a pesquisa identificou quais fatores psicossociais a gestão de Endomarketing pública portuguesa mais consegue reger atualmente e como esta disciplina – quando percebida entre o capital humano – ajuda a ajustar estes fatores que agem dentro do sector público, influenciando na capacidade para o trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa. A abordagem metodológica da investigação foi a quantitativa e reuniu o cruzamento de três questionários testados/validados academicamente. As evidências empíricas obtidas através da análise de dados em SPSS suportaram os pressupostos teóricos encontrados durante a revisão de literatura e ajudaram a alcançar os objetivos propostos pela dissertação, endereçando uma mensagem clara aos líderes de equipas: não havendo qualquer intervenção do Marketing Interno na esfera psicossocial dos organismos governamentais, fontes de estresse não de surgir, induzindo direta e negativamente na performance laboral dos servidores, comprometendo-a. Conclui-se, então, que os conceitos investigados possuem natureza complementar e que devem ter sua relevância reconhecida por repartições públicas preocupadas em desenvolver ambientes empresariais mais motivadores e produtivos, revestindo-se de condições para oferecer também um melhor atendimento à sociedade em geral.

Key-words

Internal Marketing, Work Ability, Psychosocial Factors, Portuguese Public Sector.

Abstract

Internal Marketing arose to stimulate the integration and the corporatism in a way that the organizations learn to invest more on employees and consolidate the image of the organization internally, transforming employees into collaborators. However, conducting each employee towards the same target cannot be the only administration's responsibility, taking under consideration that every employee, beyond bringing with him/her expectation and habits from out of the institution, must be healthy in order to work. In this context, having in mind the interest scenario and the target population of this study, this research identified which psychosocial factors a Portuguese Public Internal Marketing management can mostly manage nowadays and how this subject – when perceived by the human capital – helps to adjust these factors that act inside the public sector, influencing on the workability of the Superior Employees of the Portuguese Administration. The methodological approach of this investigation was quantitative and brought together the crossing of three tested and validated questionnaires. The empiric evidence produced through the data analysis on SPSS validated the theoretical findings from the literature review and helped to reach the objectives proposed in this dissertation. It also addressed a clear message to the managers: when there is no intervention from Internal Marketing in the psychosocial sphere of the governmental organisms, stress sources will appear, inducing directly and negatively on the labour performance of workers, compromising it. In conclusion, the investigated concepts have complementary nature and must have its relevance recognized by the public institutions that have a concern about developing a more motivational and efficient work environment, armed with conditions to offer a better service to society in general.

Sumário

Agradecimentos.....	iv
Resumo	viii
Abstract	ix
Sumário	x
Índice de figuras	xii
Índice de tabelas	xiv
Lista de Siglas e Abreviaturas	xv
1. Introdução	1
1.1. Objetivos.....	5
1.1.1. Geral	5
1.1.2. Específicos	5
1.2. Justificativa	5
1.3. Estrutura do trabalho	7
2. Enquadramento Teórico	9
2.1. Marketing.....	9
2.1.1. A Evolução do Marketing: do cliente externo ao cliente interno.....	9
2.2. Marketing Interno	16
2.2.1. O Marketing Interno nas Organizações: conceito, aplicabilidade e propósitos	16
2.2.2. A Administração Pública e o Marketing Interno	25
2.2.2.1. Os efeitos do Marketing Interno na Administração Pública	25
2.2.3. Instrumentos e ferramentas para a prática do Marketing Interno em âmbito público ou privado.....	29
2.3. Fatores Psicossociais	32
2.3.1. Relação dos fatores psicossociais com aspetos de trabalho perseguidos por uma gestão de Endomarketing: socialização organizacional, clima interno, motivação e bem-estar dos colaboradores.....	32
2.4. Capacidade para o Trabalho	40

3.	Metodologia	43
3.1.	Formulação do problema, questões de pesquisa e hipóteses	43
3.2.	Abordagem técnica, desenho da investigação e instrumentos de pesquisa	47
3.3.	Cenário de interesse, população-alvo, amostra e amostragem	53
3.4.	Formas de recolha de dados e processamento das respostas obtidas.....	54
4.	Apresentação dos resultados	57
4.1.	Estatística descritiva da amostra	57
4.2.	Técnicas de análise estatística aplicadas.....	59
4.3.	Resultados.....	61
4.3.1.	Detalhamento das variáveis.....	62
4.3.2.	Consistência interna do estudo e variabilidade de respostas.....	65
4.3.3.	Validação das hipóteses	66
5.	Considerações finais.....	83
5.1.	Principais conclusões.....	83
5.1.1.	Relativamente às questões de pesquisa	83
5.1.2.	Relativamente aos objetivos.....	85
5.2.	Implicações teóricas e práticas	87
5.3.	Limitações e estudos futuros	88
6.	Referências Bibliográficas	91
7.	Anexos.....	103

Índice de figuras

Figura 1 – Posicionamento do Marketing Interno nas empresas, adaptação de Vasconcelos (2004, p. 6)	3
Figura 2 – Composto de Marketing numa perspectiva interna, adaptação de Pessoa (1994, p. 9)	18
Figura 3 – Etapas para a aplicação de um projeto de Endomarketing, adaptação de Guerreiro et al. (1998, p. 2)	19
Figura 4 – Estrutura interna das organizações, adaptação de Barbará (2004, p. 30)	24
Figura 5 – Relação entre hipóteses e dimensões de pesquisa	46
Figura 6 – Relação da média do ICT por sexo e de acordo com a habilitação literária	59
Figura 7 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos (V1)	68
Figura 8 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expetativas futuras em relação aos seus empregos (V2)	69
Figura 9 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção interage diretamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho (V3) ...	70
Figura 10 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna) (V4)	70
Figura 11 – Estratégias de Marketing Interno. Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos (V5)	71
Figura 12 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expetativas pessoais) (V6)	72
Figura 13 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho (V7)	72

Figura 14 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho (V8)	73
Figura 15 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos (V9)	74
Figura 16 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição (V10).....	74
Figura 17 – Estratégias de Marketing Interno. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direcção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento (V11).....	75
Figura 18 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções (V12)	76
Figura 19 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho (V13).....	77
Figura 20 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação (V14)	78
Figura 21 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir (V15).....	79
Figura 22 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias (V16)	80
Figura 23 – Modelo proposto (criação própria)	84
Figura 24 - Inquérito aplicado	117
Figura 25 - Pedido formalizado de adesão à pesquisa.....	118

Índice de tabelas

Tabela 1 – Evolução do Marketing, adaptação de Kotler (2010, p. 6).....	12
Tabela 2 – Transformações do Marketing, adaptação de Darroch, Miles, Jardine e Cooke (2004, p. 31) e Gomes e Kury (2013, p. 2).....	13
Tabela 3 – Hipóteses, dimensões e questões de pesquisa	47
Tabela 4 – Escore das Respostas do ICT, adaptação de Martins (2002, p. 40).....	52
Tabela 5 – Gênero, estado civil, idade e anos de experiência de trabalho dos respondentes avaliados.....	58
Tabela 6 – Percentual de habilitação literária por sexo.....	58
Tabela 7 – Variáveis e dimensões avaliadas na pesquisa.....	64
Tabela 8 – Resumo das estatísticas de confiabilidade do alfa de Cronbach	65
Tabela 10 – Síntese dos resultados obtidos para os testes de hipóteses	82

Lista de Siglas e Abreviaturas

AMA	American Marketing Association
AOL	America Online
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
CT	Capacidade para o Trabalho
DGO	Direção Geral do Orçamento
DGTF	Direção Geral do Tesouro e Finanças
FIOH	Finnish Institute of Occupational Health
FP	Fatores Psicossociais
GPEARI	Gabinete de Planeamento
GRID	Grupo Interno para Diagnóstico
HW	Hardware
ICT	Índice de Capacidade para o Trabalho
ILO	International Labour Office
ISCA-UA	Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
IVA	Imposto sobre o valor acrescentado
MI	Marketing Interno
MKT	Marketing
MP-AC	Ministério Público do Acre
PGJ	Procurador Geral da Justiça
PME's	Pequenas e médias empresas
PRIMA	Psychosocial Risk Management – European Framework
PW	Peopleware
SIMPLEX	Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
SW	Software
UA	Universidade de Aveiro
WAI	Work Ability Index

1. Introdução

Nas últimas seis décadas, o cenário económico mundial passou por transformações e alguns fatos foram cruciais neste processo de mudança: o avanço tecnológico, a velocidade nas comunicações e o fluxo de capitais internacionais estão entre os episódios que exemplificam isso. Profundamente influenciadas pela economia, as organizações também tiveram que se adaptar para sobreviver e manterem-se fortes (Bassi, 1997).

Conforme esclarece Chiavenato (2005), organizações – e/ou empresas/entidades/instituições/organismos – devem ser percebidas como equipas de pessoas que se reúnem em torno de uma causa, aperfeiçoando métodos de trabalho, ajustando-se às demandas do mercado e requintando resultados, a fim de melhor atender à seus públicos.

Para entendimento efetivo da presente dissertação de Mestrado, faz-se imprescindível conceituar, ainda, o que são estes públicos e com quais deles as empresas interagem. Públicos, conforme esclarece Andrade (2003), formam-se por intermédio de pessoas que, apesar de não necessariamente viverem próximas ou concordarem quanto à determinados aspetos, tendem a possuir muitas informações sobre um mesmo assunto e procuram discuti-las, buscando uma atitude em comum.

Segundo Fortes (2003), os públicos podem ser distribuídos em: público externo, representando comunidades, grupos sociais (religiosos, estudantis, etc), anónimos, celebridades e, inclusive, concorrentes; público misto, integrados por fornecedores, distribuidores, revendedores, investidores e stakeholders de uma ou mais empresas; público interno, definido pelos próprios trabalhadores e tercerizados da organização, além dos familiares a eles atrelados.

A fim de se constituir uma revisão fidedigna e dada à recorrente referência neste trabalho, a expressão público externo variará ao longo do mesmo entre: cliente, cliente final, cliente externo, público-alvo, consumidor. Tendo ainda em conta a literatura que suporta esta pesquisa, nosso objeto de estudo, o público interno (mais precisamente os Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa), também será encontrado aqui sob outras denominações equivalentes: colaborador, empregado, trabalhador, funcionário, cliente interno, público interno, capital humano e facilitador (Bekin, 2004; Brum, 2008; Fortes, 2003; Kunsh, 2003).

Para Kotler (2000), praticar com constância a arte do planejamento estratégico entre o público interno faz as empresas se destacarem em tempos de extrema competitividade. Antes, todavia, os gestores precisam angariar e manter diariamente mão de obra qualificada. Reunir profissionais comprometidos e que entendam os valores da organização é, segundo Feldman (1980), imprescindível na batalha por projetos de sucesso. O Marketing Interno ou Endomarketing – termo extensivamente disseminado pelo teórico e empresário Saul Bekin desde a década de 90, respaldando-se no que Philip Kotler antes chamou de “Marketing Interno das Organizações” (Marketing de Conteúdo, 2013) – vem desempenhar um papel chave neste processo, pois através da motivação do capital humano exerce influência na satisfação de expectativas dos clientes (Bekin, 1995; Kunsh, 2003; Whiteley, 1996).

O sufixo “endo” da nomenclatura “Endomarketing” advém do grego “endus” que significa “para dentro”, sendo assim, observamos que este ramo do Marketing é dedicado ao interior das organizações (Brum, 2003) e consiste em “ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários como desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias” (Cerqueira, 2002, p. 51). Tais medidas, além de melhorar o diálogo e o relacionamento, estabelecem, de acordo com Cerqueira (2002), um contributo motivacional capaz de despertar o compromisso dos colaboradores em preservar os princípios da entidade. Na perspectiva de Ahmed e Rafiq (2002), empregados motivados indicam o cenário perfeito à implementação de estratégias organizacionais para a orientação ao consumidor.

As defesas dos estudiosos supracitados remetem à importância de uma equipa de colaboradores informada e eficaz em nome do bom funcionamento instituição. Casos de repercussão internacional como os da Enron e AOL evidenciam que se a estrutura interna não reflete a imagem que a entidade tenta transmitir, o esforço de mercado fica prejudicado (Cruz & Bessi, 2010). Não indeliberadamente Kotler (2000, p. 44) considera que o Marketing Interno precisa preceder o Marketing Externo: “Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo”. Portanto, o Endomarketing se revela cada vez mais necessário também na conquista do consumidor e isso ocorre devido ao renascimento do ser humano como peça-chave nos negócios dentro do clima competitivo atual (Grönroos, 1995). De acordo com Krause (1999, p. 25) “o sucesso nas organizações não depende de sistemas, mas de pessoas”.

Além da já citada importância de reter, por intermédio de estratégias de Endomarketing, funcionários capacitados na organização para conquistar novos e fidelizar antigos consumidores, Vasconcelos (2004) afirma que em meio aos teóricos há também o consenso de que o Marketing Interno é um instrumento interdisciplinar e situa-se, conforme Figura 1 abaixo, no limiar entre os Recursos Humanos e o Marketing Externo, facilitando estrategicamente a disseminação e o fortalecimento gradativo da cultura organizacional dentro da entidade a fim de gerar valor superior ao cliente (Min & Mentzer, 2000).

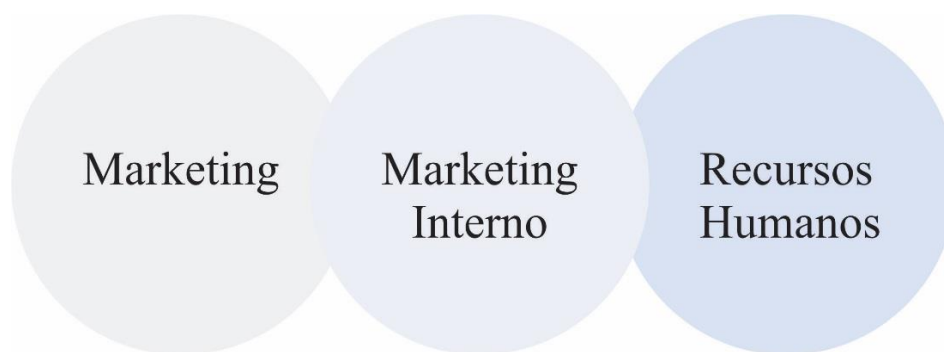


Figura 1 – Posicionamento do Marketing Interno nas empresas, adaptação de Vasconcelos (2004, p. 6)

O Marketing Interno entende que a gestão de pessoas deve assumir o compromisso de acompanhar de perto e enfaticamente algumas práticas de Recursos Humanos que, se bem desempenhadas, refletirão em ganhos de eficiência para as empresas. Por exemplo, já nas etapas de recrutamento e seleção, seguida da importante fase de treinamento, os objetivos empresariais precisam ser transmitidos numa linguagem didática, pedagógica e de fácil entendimento, de modo a "marketear" estes propósitos internamente e, assim, consolidar uma imagem de sucesso dentro e fora da organização (Bekin, 2004).

Nas palavras de Pizzinatto (2001, p. 220), entretanto, colaboradores “só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano”. Neste contexto, frizamos algumas atividades que o Endomarketing precisa realizar constantemente:

Detetar problemas de relacionamento e eliminá-los é a tarefa do Marketing Interno, que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. Controlar esse fator é, por certo, um dos novos desafios do profissional de Marketing (Arruda, 2005, p. 503).

A satisfação com a empresa, como mencionada há pouco, é um fenómeno complexo e exige bastante do Marketing Interno por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, pois vai ao encontro do que o ser humano deseja ou entende por benefício (Locke, 1969, 1976). Embora afirme que isso seja uma condição individual, Locke (1969, 1976) não descarta a existência e a grande influência de elementos causais: o próprio emprego e o seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e clima organizacional, convívio em meio a colegas e subordinados, características administrativas, políticas e de supervisão da entidade. Noutras palavras, os fatores psicossociais, podem, através de percepções e experiências vividas pelo trabalhador fora e dentro das organizações, influenciar no seu estímulo (ILO, 1984) e, se não controlados a tempo por uma gestão que invista fortemente em Endomarketing, detonarão estressores ou fontes de estresse que hão de interferir também na sua capacidade para o trabalho (Bekin, 2004; Martinez, Latorre, & Fischer, 2010; Sutherland & Cooper, 1988).

Contudo, Peterson e Dunnagan (1998) defendem que estas dinâmicas entre os fatores psicossociais e a capacidade para o trabalho, onde o Marketing Interno pode desempenhar um papel preponderante (Brum, 2008), ainda não estão completamente visíveis e carecem de análises mais aprimoradas, o que credenciou e motivou a produção da nossa pesquisa.

1.1. Objetivos

Levando em consideração o cenário de interesse (sector público) e a população-alvo do presente estudo (Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa), formulam-se como objetivos:

1.1.1. Geral

Identificar/classificar os fatores psicossociais que o Endomarketing pode administrar e, conseqüentemente, como o Marketing Interno percebido pelos funcionários ajuda a ajustar estes fatores, influenciando na Capacidade para o trabalho.

1.1.2. Específicos

a) Verificar os preditores que auxiliam a promover a capacidade para o trabalho, tornando as empresas mais corporativas, produtivas e eficientes.

b) Tomando por base a população-alvo do nosso estudo, endereçar informações relevantes aos gestores da Administração Pública Portuguesa, de modo que eles possam assegurar formas de ouvir os seus colaboradores e atender as expectativas dos mesmos, construindo um ambiente de trabalho motivador e frutífero.

1.2. Justificativa

Pensando na valorização dos técnicos superiores da Administração Pública Portuguesa, a presente dissertação de Mestrado propõe uma discussão sobre as medidas que as entidades, sejam elas governamentais ou privadas, devem implementar para a melhoria do ambiente de trabalho e do clima organizacional, pautando-se numa perspetiva de Marketing que, consoante alegam Ahmed e Rafiq (2002), desenvolverá as competências necessárias ao êxito interno e, conseqüentemente, externo das organizações.

Por outro lado, embora muito defendidas entre os estudiosos da área, as relações estratégicas do Marketing dirigido para a satisfação dos colaboradores, motivando-os e capacitando-os, não têm sido profundamente exploradas na literatura (Peterson & Dunnagan, 1998), influenciando a realização desta investigação com enquadramento teórico inspirado nos tópicos subjacentes:

— **Semelhanças operacionais entre sector público e privado permitem a implementação de estratégias parecidas de Endomarketing**

Segundo Salles (2011), o Marketing Interno no sector público colabora na relação entre governante e servidores. O autor acrescenta que boa parte das medidas de Endomarketing aplicada em entidades privadas pode ser útil dentro de instituições governamentais, citando a oportunidade de crescimento profissional, plano de benefícios e incentivo à elaboração e condução dos processos administrativos como alguns exemplos disso. Para Sá (2002), as organizações públicas e privadas são similares operacionalmente.

— **Jogar luz sobre o processo de aplicação e gerenciamento do Marketing Interno dentro das empresas**

Desta feita, sustentamos que coube investigar como é introduzido e administrado o Marketing Interno nas organizações em geral, uma vez que, embora seja reconhecido – tanto entre teóricos, quanto gestores – um conjunto de vantagens advindo deste conceito para o âmbito empresarial público e privado, observa-se na prática uma informalidade nos processos de aplicabilidade e manutenção do Endomarketing (Bekin, 2004).

— **Apurar as diferentes ferramentas e instrumentos de Marketing Interno registados na literatura, bem como a forma que eles contribuem no bem-estar e na performance do funcionário**

A respeito da sua importância, a pesquisa pretendeu estimular outras produções académicas sobre o tema e clarificar as discrepâncias em termos de Endomarketing encontradas nas empresas, considerando que no funcionalismo público (sector de atuação da população-alvo do nosso estudo), os colaboradores também são clientes

externos, isto é, duplamente influenciados pelo uso – ou desuso – deste ramo do Marketing (Philip Kotler & Lee, 2007).

1.3. Estrutura do trabalho

A fim de melhor caracterizar o embasamento do leitor no tema e atingir os objetivos da investigação, o documento foi dividido em seis partes substanciais, a saber: o **primeiro capítulo**, no qual evidenciamos a descrição da temática, consistiu em introduzir os principais assuntos, os referidos objetivos gerais e específicos do estudo, a justificação e a presente sistematização deste material académico. O **segundo capítulo** diz respeito à revisão teórica, em que por meio das secções “Marketing”, “Marketing Interno”, “Fatores Psicossociais” e “Capacidade para o Trabalho”, veremos a evolução do Marketing Clássico ao Marketing Interno, passando pelos Fatores Psicossociais – identificados e gerenciados pelo Endomarketing – até a forma como eles influenciam na Capacidade para o Trabalho de cada um, seja dentro de empresas públicas ou privadas. O **terceiro capítulo** corresponde à metodologia, onde conferiremos a problemática e as questões de pesquisa, o tipo de abordagem técnica escolhido para a mesma, o cenário de interesse, a população, a amostra, a amostragem, o detalhamento das hipóteses testadas com base em questionários reconhecidos na literatura e as formas de recolha de dados adoptadas. O **quarto capítulo** trata estritamente dos testes estatísticos aplicados, da análise empírica dos dados obtidos e da apresentação de resultados. O **quinto capítulo** versa sobre as considerações finais, as implicações, limitações e sugestões de investigações futuras. Já o **sexto capítulo** reúne as referências bibliográficas que colaboraram na composição desta dissertação. O **sétimo e último capítulo** se refere aos anexos do trabalho.

2. Enquadramento Teórico

O presente capítulo se refere a revisão de literatura em que esta pesquisa se baseia, revelando conceitos importantes para a construção de todo o estudo e das hipóteses a serem testadas. Está organizado em quatro secções, sendo elas: 2.1 Marketing, 2.2. Marketing Interno, 2.3 Fatores Psicossociais e 2.4 Capacidade para o Trabalho.

2.1. Marketing

Em tempos de fácil acesso à informação e alta concorrência, é sabido que todas as empresas lidam com o árduo desafio de conquistar seu público-alvo e mantê-lo interessado. Logo, observamos, seja na TV, no online, em jornais ou através de artigos científicos, que o Marketing tem sido cada vez mais aplicado dentro e fora das organizações (Kotler & Keller, 2006). Segundo Kotler (2000, p. 30), esta disciplina diz respeito ao “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Para o autor, a dita troca de valores também pode se referir à emoções, tempo ou energia (Kotler, 1998).

2.1.1. A Evolução do Marketing: do cliente externo ao cliente interno

Na atualidade, é comum observarmos consumidores cada vez mais exigentes, atentos e racionais (Kotler & Keller, 2006) e, face a uma economia em franca competição, em que verificamos a abundância de opções de marcas (Day, 1991), bem como a imensa facilidade no compartilhamento de experiências devido à era digital e às redes sociais, uma organização só tende a vencer ajustando o processo de entrega de valor, isto é, entregando um produto ou serviço superior as demais concorrentes para os clientes, no intuito de salvaguardar e expandir seu espaço no mercado (McCarthy, Perreault, & Willian, 2002).

Wrenn (1997) narra que a década de 50 testemunhou as menções iniciais sobre o Marketing, por meio dos autores Mckitterick, Felton e Keith. De acordo com Van Raaij (2001), os dois primeiros teóricos supracitados, em 1957 e 1959 respetivamente, foram

os responsáveis por trazer à tona expressões como “Gestão de Marketing” e “Marketing Integrado”.

Entretanto, a falta de unanimidade quanto à origem do conceito, evidenciou outras opiniões (Deng & Dart, 1994). Webster (1988) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) reconhecem Drucker como o primeiro pesquisador a incorporar o Marketing na literatura de estudo referente à administração e comércio. Para Drucker (1954, p. 39), Marketing é “todo o negócio visto a partir do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir dos consumidores”. Este mesmo estudioso sustenta que o Marketing precisa estar inserido em todos os departamentos de uma entidade, a fim de que ela toda caminhe numa só direção. McKitterick (1957) também aposta nesta integralidade dos negócios, salientando que eles devem se orientar para o cliente e o lucro.

Durante a década de 60, a análise quantitativa fomentou o cariz científico do conceito, popularizando-o. Para Day e Wenslay (1983), Lear e Hise estão entre os autores que contribuíram no crescimento do estudo do Marketing e para a inserção do mesmo nas operações comerciais da época mencionada acima, notabilizando o quão rentável ele pode ser aos negócios.

Consoante alegam Day e Wenslay (1983), outro autor que em 1960 prestou muitos contributos a esta disciplina foi Theodore Levitt, professor da Harvard Business School. Suas principais digressões a respeito do tema falam da importância de atender as necessidades dos clientes para que as organizações sobrevivam e, sobretudo, lucrem, sinalizando que as empresas devem conhecer bem seu público-alvo antes de oferecer determinados produtos e/ou serviços, como verificamos a seguir:

Uma indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de fabricação de produtos. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou capacidade de venda.
(Levitt, 1960. p. 55)

Nos anos 70, o auxílio luxuoso do Marketing nas entidades privadas se tornou tão incontestável que a disciplina acabou sendo adotada também em sectores de atividade pública, onde os recursos que o conceito dispõe foram ajustados às demandas destas

realidades (Deng & Dart, 1994). McNamara (1972), um pesquisador da referida década, retratou o Marketing como “uma filosofia de gestão de negócio baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade de orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os grandes departamentos da organização” (McNamara, 1972, p. 51).

Para Boone e Kurtz (2009), podemos catalogar a transição do Marketing em quatro importantes eras: a da Produção, que remonta os primeiros anos industriais até 1925. Neste período, havia uma preocupação excessiva com o produto a ser comercializado. As empresas acreditavam que, diante de tamanha qualidade, o artigo se venderia sozinho.

A de Vendas, ou a “Segunda Era”, compreendeu o período de 1925 à 1950, em que as organizações começaram a investir em meios de encontrar clientes para os seus produtos. A venda “porta à porta” e a propaganda são alguns exemplos desta fase (Boone & Kurtz, 2009).

Conhecida como a “Terceira Era” ou “Era do Departamento de Marketing”, pois as empresas em massa introduziram departamentos e diretoriais desta ordem, a década de 50 e, principalmente, as de 60 e 70, presenciaram, conforme já observamos, os esforços das organizações voltados para a pesquisa, produção, distribuição e vendas de mercadorias (McCarthy, Perreault Jr, & Brandão, 1997).

A partir de 1990, inicia-se a Quarta e atual Era chamada de “Era do Relacionamento”. Boone e Kurtz (2009, p. 13) esclarecem que “as organizações agora crescem na orientação voltada ao consumidor, focando o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores”. Desta feita, surge o Marketing de Relacionamento, objetivando a entrega de valor superior ao cliente e, conseqüentemente, relações duradouras com o mesmo através das normas de cooperação entre empresa, distribuidores e varejistas (Siguaw, Simpson, & Baker, 1998).

Portanto, no decorrer dos últimos 60 anos, o Marketing que em seus primórdios se focava somente nas características funcionais do produto/serviço (Marketing 1.0), começou a considerar as necessidades e o lado emocional do cliente (Marketing 2.0). Até que, diante de um mundo cada vez mais sustentável e socialmente responsável, as tendências de mercado, segundo Lubin e Esty (2010) e Gomes e Kury (2013),

atualizaram-se e o Marketing precisou evoluir de novo, apresentando de uns tempos para cá, uma abordagem diferente das suas versões anteriores, com uma proposta mais humanitária, na qual o bem-estar da sociedade como um todo deve preceder a venda a qualquer preço (Marketing 3.0). A Tabela 1 abaixo estabelece uma compacta, porém muito didática, diferenciação destas fases do Marketing:

	MKT 1.0 – CENTRADO NO PRODUTO	MKT 2.0 – VOLTADO PARA O CONSUMIDOR	MKT 3.0 – VOLTADO PARA OS VALORES
OBJETIVO	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Consumo de massa, necessidades tangíveis	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de mkt da empresa	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação bens/serviços x dinheiro	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-um

Tabela 1 – Evolução do Marketing, adaptação de Kotler (2010, p. 6)

Ainda a respeito da evolução do Marketing, Darroch, Miles, Jardine e Cooke, (2004) e Gomes e Kury (2013) indicam que os apontamentos da AMA (*American Marketing Association*) conseguem refletir as principais transformações vivenciadas pelo Marketing durante as últimas seis décadas, conforme podemos constatar na tabela Tabela 2.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador - AMA, 1960 (in Gomes et al., 2013, p.2). ▪ Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais - AMA, 1985. (in Darroch et al., 2004, p.31). ▪ É o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. - AMA, 1995. (in Gomes et al., 2013, p.2).

- Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders - AMA, 2004. (in Darroch et al., 2004, p.31).
- Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral - AMA, 2007. (in Gomes et al., 2013, p.2).

Tabela 2 – Transformações do Marketing, adaptação de Darroch, Miles, Jardine e Cooke (2004, p. 31) e Gomes e Kury (2013, p. 2)

Embora o conceito de Marketing tenha sofrido alterações ao longo dos anos, ganhando um olhar mais empático às questões socioambientais, observamos que as bases desta disciplina permanecem sendo influenciadas pela precificação, promoção, criação de produto/serviço e logística de escoamento do mesmo visando sempre satisfazer o público-alvo e, por conseguinte, manter e/ou expandir os lucros do negócio (Ferrel & Hartline, 2005). Portanto, a síntese deste processo designado a ser vantajoso para todas as partes envolvidas pode ser explicada da seguinte forma:

— **Preço**

Segundo Kotler e Keller (2006), é o único elemento do Marketing que produz apenas receita, os demais geram custos. A fixação do preço sobre um determinado produto ou serviço auxilia, no entendimento destes autores, a perseguir metas, tais como de sobrevivência, ampliação do lucro atual, da participação de mercado ou liderança de qualidade do produto ou serviço. Para Las Casas (2006), uma das primeiras avaliações que o cliente faz na hora da compra se refere a esta variável, o que permite a empresa estabelecer um juízo da relação custo-benefício e favorece a designação dos recursos aos bens mais apropriados;

— **Produto**

Tudo que pode ser comercializado para atender as necessidades ou os desejos de um determinado público, isto é, serviços, bens materiais, eventos, informações, ideias, etc (P. Kotler & Keller, 2006). Devem melhorar a vida dos consumidores e solucionar seus problemas, uma vez que o cliente não está verdadeiramente interessado no produto em si, mas sim nas vantagens que ele consegue trazer a curto, médio e longo prazo (Ferrel & Hartline, 2005);

— **Ponto de venda**

Trata-se da movimentação dos produtos ou serviços, desde os fornecedores até o público-alvo, com local, quantidade e prazos determinados, o que ajuda a reduzir custos entre os membros da cadeia de abastecimento (fabricantes, varejistas, atacadistas, etc) e torna o processo de entrega da mercadoria ao consumidor mais eficiente (Lamb, Hair, & McDaniel, 2004). Para Las Casas (2006), uma organização além de escolher seus clientes finais, precisa selecionar também bons intermediários, de forma a atuarem em conjunto na transferência de posse e, assim, simplificar a distribuição;

— **Promoção**

Muito mais do que elaborar novos produtos ou serviços e concedê-los, é imprescindível que as organizações descubram como e onde comunicar, de forma que a mensagem seja entendida perfeitamente pelos receptores e o esforço de mercado faça sentido (Kotler & Keller, 2006). Quando as organizações supervisionam cada um dos pontos de contacto, acabam transmitindo uma imagem de que conhecem e se importam de facto com o seu cliente, o que alimenta trocas contínuas (Ferrel & Hartline, 2005).

As dimensões descritas acima formam o Composto de Marketing, também conhecido como Mix de Marketing, e “é a combinação de ferramentas estratégicas usadas a fim de entregar valor aos clientes e alcançar os objetivos da organização” (Churchill & Peter, 2000, p. 20). Sob a óptica de Kotler e Keller (2006), traduzem o modelo que melhor exemplifica os aspetos que uma empresa costuma fiscalizar para obter sucesso.

Para além dos quatro elementos originais do Mix de Marketing, Booms e Bitner (1981) sugerem que outros três devem ser ponderados, especialmente em empresas do ramo de serviços – onde correram o inquérito que sustenta a metodologia do presente trabalho – por lidarem com muitas informações e, sobretudo, com os componentes explicitados a seguir. São eles:

— **Pessoas**

Aqueles que interagem diretamente com o cliente externo. Precisam, consoante argumenta os autores, ser escolhidos a dedo já que representam a imagem da empresa. Funcionários mal treinados ou indispostos podem proporcionar ao consumidor uma péssima experiência, por outro lado os capacitados e motivados costumam garantir momentos agradáveis, agregando valor ao que foi ou está sendo negociado.

— **Provas físicas**

O layout da organização, cartão de visitas, aparência dos funcionários, tecnologia usada para contacto com o público-alvo, brochuras e outros itens que ajudam a comunicar e executar o serviço, permitindo que os clientes externos formulem uma opinião mais concreta sobre a qualidade do mesmo, uma vez que a intangibilidade deste tipo de negócio tende a gerar avaliações subjetivas.

— **Processos**

Em suma, o pré e pós-venda do serviço, colocando o público-alvo a par de todos os processos que cercam o negócio. Funcionários devem se mostrar sempre disponíveis para responder quaisquer dúvidas a respeito do que foi ou está a ser comercializado, prestando maiores esclarecimentos aos consumidores.

Por norma, ainda que o Marketing canalize seus esforços na satisfação do consumidor, seja no segmento de produtos e/ou serviços, Berry e Parasuraman (1992) afirmam que esta disciplina precisa também ser utilizada – e previamente – a favor dos trabalhadores da empresa, já mesmo para preservar seu principal objetivo. Bekin (2004), Brum (2010), Cerqueira (2002), Davis (2001) e Kotler (2000) concordam com os autores e ressaltam a importância da aplicabilidade do conceito de forma mais ampla, no intuito de nivelar as expectativas de ambos os públicos (externo e interno) e, por conseguinte, entregar valor superior ao cliente final.

2.2. Marketing Interno

Frente a um mercado mundial voraz, pouco afeito à falhas, onde as distâncias geográficas estão menores pelo avanço da Internet e os clientes cada vez mais conectados, engajados e preocupados com o que vão adquirir, as organizações enfrentam a delicada tarefa de olharem para elas mesmas e realizarem uma autocrítica contínua, nomeadamente no que diz respeito a aprimorar a relação entre entidade e colaboradores, a fim de assegurar a qualidade do produto/serviço comercializado (Chiavenato, 2005). A aplicação de iniciativas empresarias neste tocante é, consoante alega Kotler (2000), de extrema importância, pois permite associar motivação com capacitação corporativa, resultando em bom atendimento ao consumidor.

Conforme narram Brum (1998) e Cerqueira (2002), os primeiros a praticarem o Marketing Interno foram os japoneses. Na década de 50, segundo os autores, eles chamaram a atenção dos Estados Unidos e do mundo ocidental para a importância do trabalho coletivo ao cumprimento das metas organizacionais, ou seja, à boa saúde das empresas. Brum acrescenta que o Endomarketing nasceu justamente desta necessidade de uma gestão mais participativa, que investisse no capital humano e entendesse que duas cabeças pensam melhor do que uma, transformando empregados em verdadeiros colaboradores.

No campo da pesquisa, de acordo com Voima (2000), apesar do termo ter sido introduzido na década de 70, apenas dez anos depois começou a ganhar força entre os teóricos do Marketing. De Berry (1981) à Remondes (2011), grande parte das definições de Endomarketing pode ser compilada e entendida nas sucintas, mas bastante esclarecedoras palavras de Bekin (2004, p. 1): “ações de Marketing para o público interno das empresas e organizações”. O estudioso alega que o poder que algumas entidades possuem de difundir mensagens inspiradoras e lógicas em meio aos funcionários, somado à valorização do seu pessoal, leva os colaboradores a terem atitudes mais positivas em relação ao local de trabalho.

2.2.1. O Marketing Interno nas Organizações: conceito, aplicabilidade e propósitos

Ainda que por costume o conceito de Marketing enfoque no cliente externo, como observamos na subsecção 2.1.1, o papel desta disciplina tem revelado outras nuances

dentro dos ambientes organizacionais. Para Gilmore (2000), o Endomarketing ganha cada vez mais força e projeção diante de cenários onde a gestão de qualidade total e a criação de redes de comunicação (*networking*) com os consumidores são de extrema relevância. Nestes espaços, portanto, o corpo diretivo da entidade “deve basear suas estratégias na criatividade e no talento profissional dos executivos e de todos os funcionários da empresa que se propõem a prestar serviços ao mercado. Os resultados dependem fortemente do desempenho do elemento humano” (Spiller, Plá, Luz, & Sá, 2006, p. 25).

Todavia, segundo Franco, Mendes e Almeida (2001), reunir empregados em torno de uma mesma causa não pode ser o único esforço de uma organização, a empresa precisa alimentar constantemente esta parceria com os seus colaboradores, oferecendo melhores condições de trabalho, ouvindo-os e, sobretudo, buscando atender as necessidades do público interno, conforme defendem os estudiosos supracitados no trecho que se segue:

O objetivo de qualquer organização é criar um ‘composto de marketing’ capaz de satisfazer os seus colaboradores melhor que os seus concorrentes. A chave é aplicar a filosofia de marketing no interior da própria organização.
(Franco et al., 2001, p. 9)

Para Bekin (2004), o Marketing dirigido aos colaboradores possui três premissas básicas que indicam como a empresa deve tratar o seu capital humano. São elas:

- 1) Geral: motivar ininterruptamente os trabalhadores, além de conscientizá-los sobre o consumidor e orientá-los para o mercado;
- 2) Estratégica: criar ambientes internos adequados às realidades das funções desempenhadas, disponibilizando os recursos necessários de modo que os funcionários consigam atender bem aos clientes;
- 3) Tática: se o primeiro público-alvo da entidade é o próprio empregado, fazer internamente, através de programas de treinamento, marketing do

produto/serviço a comercializar, de modo que o facilitador compre a ideia para posteriormente “vendê-la”.

Pessoa (1994) tem considerações similares as dos pesquisadores citados acima e clarifica, inclusive, como perceber o composto de marketing clássico – apresentado ao término da secção anterior – numa perspetiva interna. O modelo a seguir (Figura 2) sugerido pelo autor aponta novos quatro elementos-chave para que os ambientes organizacionais avancem – subvertendo o mix original – e descreve as frentes a serem desenvolvidas em cada um deles:

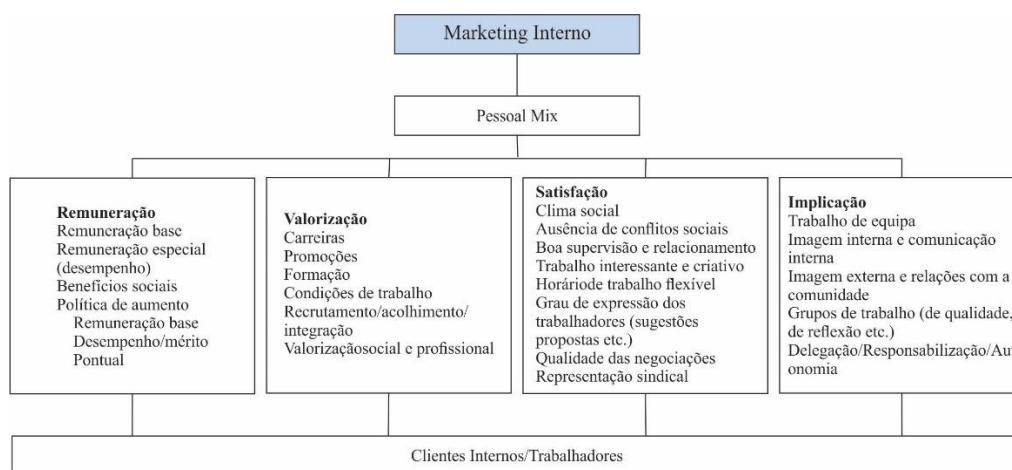


Figura 2 – Composto de Marketing numa perspetiva interna, adaptação de Pessoa (1994, p. 9)

Davis (2001) é outro autor que esquematiza o composto de Marketing original (produto, preço, promoção e distribuição) à sua maneira, reinterpretando-o e adaptando-o ao público interno, de modo a exemplificar a transação de benefícios, direitos e deveres que precisa existir entre trabalhadores e organizações em nome da boa saúde dos negócios.

As atividades previstas e colocadas em prática pela empresa seriam **o produto** na opinião do referido pesquisador, isto é, as políticas e programas a introduzir ou melhorar, buscando o desenvolvimento constante dos colaboradores a nível pessoal e corporativo (Davis, 2001).

O preço reflete o custo, tanto financeiro, quanto de esforço que a empresa deve empregar para que seus funcionários entendam o sentido de melhoria – das condições de trabalho e produtividade – que há nas práticas a serem inseridas, destacando sempre as vantagens inerentes a estas mudanças, a fim de diminuir a resistência ao novo e ampliar a adesão do capital humano (Davis, 2001). A relutância à modificações, a

propósito, é o maior inimigo do Marketing Interno e mostra-se um fenómeno comum quando o ambiente empresarial pede por transformações – as pessoas tendem a se sentir ameaçadas (Bekin, 1995).

A **promoção** consiste na produção criteriosa de conteúdo para melhor difundir as medidas aplicadas pela entidade, de maneira a não haver ruídos na comunicação e fazer com que todos compreendam seus respectivos papéis dentro da empresa, em prol da já referida transação de benefícios, direitos e deveres que deve permear a relação contratado/contratante (Davis, 2001).

Enquanto a promoção diz respeito ao teor e a outros aspetos textuais das mensagens transmitidas aos funcionários, a **distribuição** pretende identificar o canal interno de comunicação mais adequado para divulgar as políticas da entidade, bem como democratizar a informação entre os departamentos, aumentando, assim, as chances de provocar nos colaboradores a abertura necessária à cultura organizacional da empresa e despertar em todos um sentimento de pertença (Davis, 2001).

Quanto à aplicabilidade de um programa de Endomarketing, Guerrero, Mena, Robles e Jimenèz (1998) descrevem as etapas que devem ser seguidas nas empresas, conforme podemos observar na Figura 3 abaixo.

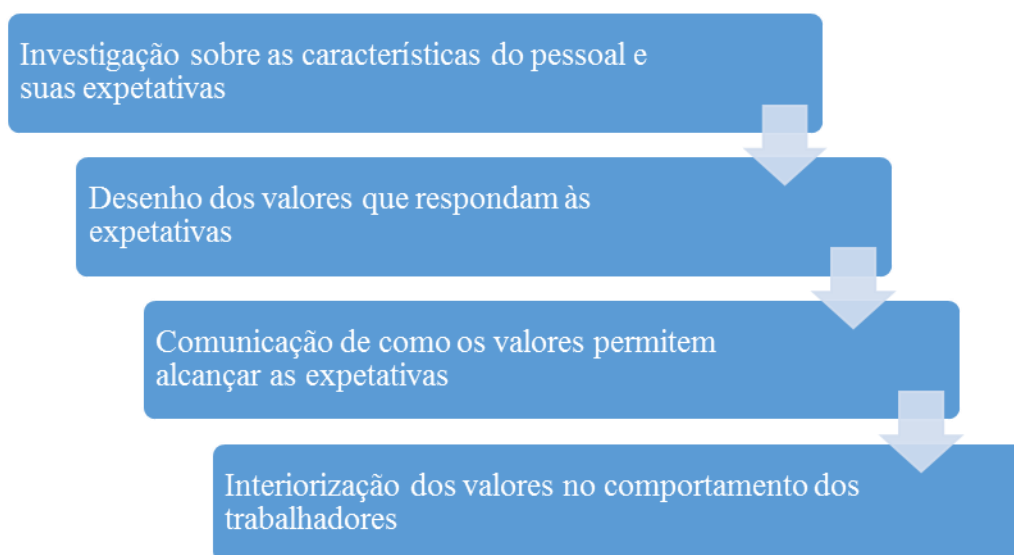


Figura 3 – Etapas para a aplicação de um projeto de Endomarketing, adaptação de Guerreiro et al. (1998, p. 2)

Para o bom andamento das fases representadas na figura acima, que consistem em entender e atender às expetativas dos colaboradores a fim de que eles venham, então, a

colaborar com os propósitos da entidade (princípio fundamental da administração participativa, uma das principais frentes do Marketing Interno), Chiavenato (2008, p. 443) sustenta que:

As atividades de relações com funcionários têm por objetivo a criação de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias, para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem ser parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Justi (2005) também discorre acerca da importância das empresas contarem com uma política de Endomarketing, aconselhando o passo à passo para uma implementação de sucesso: 1) análise do ambiente organizacional; 2) diagnóstico da situação; 3) tendo por base as questões identificadas, listagem dos objetivos gerais e específicos a fim de potencializar oportunidades e otimizar resultados; 4) levantamento de meios e intervenções que conduzirão à realização das metas anteriormente traçadas; 5) estudo de custos (monetário e de tempo) que a execução destas estratégias dependerá, além da definição de uma equipa que assegure o início e a continuidade do programa; 6) escolha dos instrumentos que avaliarão a eficácia das medidas de Marketing Interno a serem praticadas, corrigindo eventuais falhas ao longo do processo. Conforme justifica a autora, acompanhar as respostas dadas pelos próprios funcionários e, como uma consequência natural, as opiniões dos clientes externos quanto ao serviço recebido, retroalimentará a postura da organização perante seus respetivos públicos.

Brum (1998), já em 1998, demonstrou etapas bastante similares as supracitadas e evocou a obrigatoriedade de se conhecer internamente a empresa antes de desenvolver qualquer projeto de Endomarketing, baseando-se na conjuntura da organização para, assim, detetar possíveis irregularidades e planejar as ações que irão retificá-las. A estudiosa chamou esta fase de Pesquisa de Clima e ainda sobre a implementação de um programa com vista a melhorar as condições de trabalho e a vida do colaborador, disse que, depois de aplicado, precisa ter o suporte de veículos de comunicação interna focados em informar e integralizar todos os membros da instituição.

Também em “Estratégia de Gestão – Encante seu cliente interno”, Brum (1998) argumenta que a produção de um plano de Endomarketing, além de considerar a cultura, as necessidades e o contexto da entidade, deve apostar em outros elementos, a saber: 1) tornar o programa um processo educativo, no qual as dúvidas do trabalhador são sanadas e os problemas de aprendizagem contornados; 2) abusar da criatividade a fim de gerar ideias que despertem fascínio nos funcionários e os deixem à vontade para sugerir novas soluções; 3) informar com responsabilidade e dentro do tempo certo, apropriando-se dos canais de comunicação que cada circunstância pede; 4) a empresa tem que priorizar a transparência e a verdade nas informações transmitidas sem esquecer, contudo, de ser objetiva e cuidar do linguajar; dirigir-se sempre no individual (por exemplo, usar “você” e não “vocês”), de modo a fazer com que o colaborador se sinta único e importante.

Bekin (1995) endossa que todo o programa de Endomarketing advém de uma inspeção prévia do ambiente da entidade, uma vez que as futuras ações de Marketing Interno precisarão estar de acordo com a realidade da organização, considerando os recursos que a mesma dispõe e a sua cultura. Trata-se de “uma radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças, suas fraquezas, as oportunidades existentes e as ameaças a seu desempenho” (Bekin, 2004, p. 62). Este diagnóstico é o que conduzirá a gestão aos pontos que urgem correção para, a seguir, serem trabalhadas as questões menos críticas. Segundo o teórico e empresário, se formos analisar o impacto do Endomarketing sob um prisma estratégico, notaremos que quando bem implantado, o Marketing Interno favorece o dia a dia do colaborador, motiva e envolve o funcionário, conseguindo, desta feita, instituir, preservar e/ou elevar uma mentalidade de serviço voltada ao público externo, tornando as instituições mais eficientes e competitivas.

Ainda segundo Bekin (2004), não existe Endomarketing sem funcionários, já que esta disciplina é inerente ao capital humano das empresas e existe para alimentar a responsabilidade que as organizações devem ter com os seus colaboradores, motivando-os e deixando-os mais propensos a aderirem os esforços de mercado planeados pelas gestões. Ou seja, há de se conquistar primeiramente o público interno a fim de se alcançar o externo. Em “Conversando sobre Endomarketing”, Bekin (1995, p. 108) define as principais medidas a tomar no processo de motivação dos trabalhadores, reiterando a inevitabilidade de se considerar a fase anterior de inspeção mencionada nos parágrafos acima: “1) Chamamento à parcerias, à cooperação e à lealdade; 2) Valorização do indivíduo dentro de seu grupo; 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa. 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; 4) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa; 5) Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões; 6) Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; 7) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; 8) Remuneração adequada”.

Além da consciência de funcionários como cliente interno cultuada por vários pesquisadores do Endomarketing (Bekin, 2004; Brum, 1998; Davis, 2001; Franco et al., 2001; Gilmore, 2000; Justi, 2005; Pessoa, 1994), Berry (1981) e Grönroos (1981) propõem que as diretorias e gerências das organizações deem tratamento de produto interno aos empregos, o que aprimorará as condições de trabalho, os planos de carreira, os benefícios atrelados aos cargos e, principalmente, ressignificará a forma que cada membro da entidade olhará para a sua função, para si mesmo e para a própria empresa.

Mínguez (2000) atesta que a imagem empresarial, dentro e fora das organizações, “se constrói a partir da opinião dos funcionários: se uma empresa é um lugar de trabalho agradável, maior será a sua capacidade para atrair e manter gente com talento que, inclusivamente, estará disposta a ganhar um pouco menos, uma vez que, também para eles, a diferença traduz-se em termos de reputação” (citado por Ramos, 2007, p. 42). Com vistas a robustecer a imagem da entidade entre os trabalhadores e o seu valor perante o mercado, o Marketing Interno ajuda a transformar o empregado em facilitador (Brum, 2008).

Um princípio que conversa com o entendimento de Cerqueira (2002) referente a este assunto. O pesquisador argumenta que se a empresa pretende consolidar a sua

influência entre o corpo de trabalhadores, retendo, assim, bons profissionais, ou vender um novo retrato de si mesma dentro e fora do ambiente de trabalho, deve antes implementar uma série de esforços de Endomarketing, através de projetos e veículos que desencadeiem o processo. Em adição, Remondes (2011, p. 52) revela o que as entidades esperam conquistar a nível interno e externo: “As organizações procuram, nos nossos dias, credibilidade e confiança junto dos seus públicos, o que implica ter permanentemente uma atuação de qualidade de excelência”.

Quatro anos antes de Remondes, Ramos (2007, p. 49), a respeito do supracitado exercício diário feito pelos organismos que buscam oferecer um serviço de ponta, comentou que “a procura de qualidade e a exigência que as modernas empresas impõem a si próprias, como elemento essencial da sua cultura, constituem outros dos grandes paradigmas sobre os quais se sustenta a boa reputação”. António e Teixeira (2007, p. 126) perfazem o raciocínio anterior justificando que “o desempenho organizacional é maximizado quando se baseia na gestão e partilha de conhecimento dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria” e “a excelência depende do equilíbrio entre a satisfação das necessidades de todos os stakeholders relevantes, onde se incluem também os empregados”.

Neste sentido, um exemplo interessante a citar é o da Ipiranga, companhia brasileira de petróleo que promove nos seus escritórios um sistema de rodízio de funções com os trabalhadores, quebrando a – por vezes maçante – rotina administrativa e elevando as competências profissionais de cada um. O grupo oferece, ainda, cursos técnicos e comportamentais a todos os membros da entidade, além de investir mais em qualificação ao dar subsídio para estudo superior (na área de escolha do funcionário), que pode chegar a até 100% da propina caso a performance do colaborador atenda as demandas da sua atividade (Manso, 2012).

No segmento da obrigatoriedade das empresas supervisionarem seus negócios e públicos (externo e interno) com excelência, a inspeção de qualidade, conforme afirma Barbará (2004, p. 29), torna-se “parte da cultura organizacional, tendo sido incorporada às funções de planeamento estratégico e à gestão de processos”, ou seja, à fundamentos do Marketing Interno. O mesmo autor, aliás, vê a estrutura das organizações de uma maneira bastante peculiar: “um sistema composto de um conjunto de *Hardware* (HW), *Software* (SW), e *Humanware* ou *Peopleware* (PW), os quais devem trabalhar de forma

integrada e compartilhada para que a organização cumpra a sua missão social”, como sintetiza a Figura 4 a seguir.

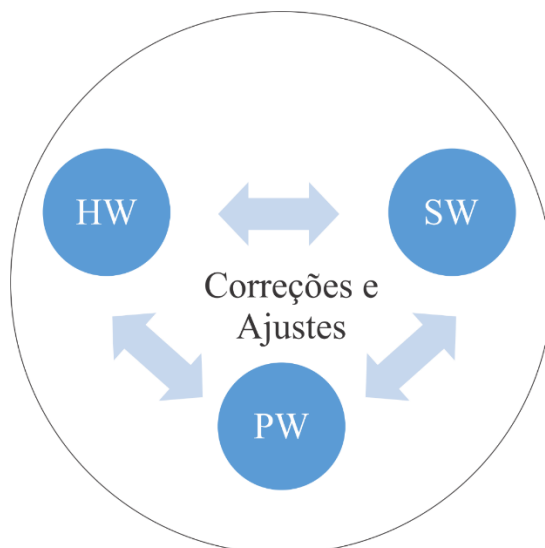


Figura 4 – Estrutura interna das organizações, adaptação de Barbará (2004, p. 30)

Remondes em o “Marketing Interno e Comunicação: o impacto de utilização de novas tecnologias nas PME’s”, joga luz sobre o agrupamento de recursos, fatores e atividades dentro de uma empresa composto por Barbará. “O subsistema de **HW** diz respeito aos equipamentos, instalações e edifícios, mobiliário, viaturas e todos os instrumentos e ferramentas de trabalho. O **SW** engloba o *software*, normas, procedimentos, modelos e técnicas organizacionais, além de programas e rotinas computacionais. O **PW** compreende os clientes internos e externos, fornecedores, parceiros, colaboradores e acionistas, incluindo os seus valores, expetativas, desejos, moral e ética” (Remondes, 2011, p. 53). Sendo assim, podemos constatar que a leitura feita de uma organização, interna e externamente, ou seja, como seus respetivos públicos a percebem, passa pelo princípio de qualidade tão discutido acima e que, para Inkotte (2000), é uma das frentes a ser trabalhada pelo marketing dirigido aos colaboradores, tão fulcral nos êxitos tangíveis e intangíveis de uma empresa.

Embora não haja na literatura um consenso sobre como enxergar a estrutura interna de uma organização, diversos pesquisadores aqui mencionados concordam que para a excelência na assimilação das funções administrativas é fundamental que todos os esforços de uma empresa sejam empregados, antes de qualquer coisa, numa política de estímulo voltada aos funcionários, de modo a preservar também a relação com o mercado (Berry, 1981; Brum, 2010; C. Grönroos, 1995; Justi, 2005; Philip Kotler,

2000; Kunsh, 2003; Remondes, 2011; Whiteley, 1996). Bekin (2004) complementa que a entrega de valor ao cliente externo depende da entidade preparar a priori seus empregados, sem deixar, entretanto, de motivá-los, humanizando a dinâmica, reconhecendo cada vez mais a relevância do trabalho realizado por cada um deles, além de oferecer remuneração adequada, plano de carreira e benefícios.

Portanto, Marketing Interno “entende-se como tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos” (Brum, 2003, p. 41).

2.2.2. A Administração Pública e o Marketing Interno

Tendo em conta que a população-alvo do estudo trabalha para a área pública e é, antes de qualquer coisa, cidadã, fez-se necessária a inclusão de uma subsecção no presente trabalho para discorrer apenas **os efeitos do Marketing Interno na Administração Pública**, pois, por razões óbvias, todo o funcionário público sofre interna e externamente as influências pelo uso (ou desuso) desta disciplina nas organizações governamentais (Kotler & Lee, 2007).

2.2.2.1. Os efeitos do Marketing Interno na Administração Pública

Gradativamente o conceito de Marketing vem sendo utilizado para além da esfera comercial, ganhando uma feição mais humana, política, atenta às causas de interesse coletivo, às iniciativas culturais e ao próprio equilíbrio do clima interno das empresas, tão necessária no sucesso e na preservação não só da imagem organizacional, como também à boa saúde do negócio (Simões, 2001).

As organizações de serviços foram as primeiras a institucionalizar a prática de Marketing voltada aos funcionários, no entanto, segundo Cahill (1995), Cervera (1998) e Hunt (1976), esta disciplina também é uma mais valia em outros sectores, tais como o industrial, nas entidades sem fins lucrativos e governamentais. Conforme explica Salles (2011), “o endomarketing no serviço público pode ser um importante instrumento na relação do governante com os servidores”. Para o autor, quase tudo o que se aplica – da referida disciplina – às empresas privadas, se estende aos órgãos públicos. Possibilidade de ascensão profissional, participação em decisões e no planeamento de tarefas,

reconhecimento por bom desempenho e qualidade de vida no trabalho figuram como algumas amostras disso. Sá (2002) é outra pesquisadora que compartilha desta filosofia de negócios e afirma que as organizações públicas e do sector privado, num nível operacional, são parecidas. Desta forma, faz-se possível sustentar que boa parte dos preceitos de Marketing Interno cabe em qualquer esfera empresarial, seja ela privada ou não.

Salles (2011) destaca, ainda, que esta gama de orientações aliada à salários adequados às funções de cada um, podem evitar “tensionamentos na relação com o funcionalismo”, além de incentivar o colaborador público a “prestar um serviço cada vez mais qualificado ao cidadão”.

Segundo Walsh (1994, p. 63), “o Marketing, como conceito e como metáfora, tem atraído uma atenção crescente por parte dos políticos e gestores públicos”, uma vez que neste sector regista-se uma maior pluralidade de fatias de mercado, ou seja, as expectativas dos cidadãos-contribuintes quanto aos serviços prestados não são homogéneas (Madill, 1998) e a qualidade percebida por eles tende a ser considerada insatisfatória (Lane, 2000). Grönroos (1995) pontua outro elemento complexo que geralmente domina a cena: a burocracia excessiva.

Neste sentido, se um dos principais desafios dos gestores de Marketing da administração pública é agradar de maneira geral e politicamente aceitável seu diversificado grupo de clientes externos (Drummond, Ensor, Laing, & Richardson, 2000; Madill, 1998), nada mais apropriado do que possuir uma rede interna alicerçada em fundamentos de Endomarketing, ou seja, que prepare e permita a participação de um número abrangente de funcionários na condução das mais variadas tarefas, em especial as pessoas que atuam na linha de frente, estabelecendo contato direto com o público externo e que, por muitas vezes, não recebem treinamento satisfatório e tem nenhuma ou limitada margem para resolver eventuais problemas, o que interfere na qualidade e no processo de desburocratização dos serviços (Bekin, 1995; Brum, 1995).

As duas premissas atrás mencionadas nos remetem aos oito anos de governo Clinton que, por meio de ações de impacto no sector público, conseguiu aprimorar o sistema estadunidense, diminuindo entraves burocráticos e auxiliando a Administração Fiscal – além de quase outros 30 organismos públicos – a facilitar a vida do cidadão, num movimento que ficou conhecido como “*National Performance Review*” (Breul & Kamensky, 2008).

Dentre as consequências positivas destas ações que perduram até hoje, podemos destacar a gestão por objetivos, estabelecimento de pesquisas de satisfação entre os funcionários, métodos para a avaliação de desempenho da alta gerência de órgãos governamentais e a intranet como ferramenta de integração e comunicação interna (Eggers & Goldsmith, 2004; Riccucci & Thompson, 2008).

Num trabalho de continuidade destas práticas, Bush assume a presidência dos Estados Unidos no ano de 2001 e institui um plano de reformas que visava aumentar a flexibilidade de gestão da administração pública, sob a premissa de que os serviços públicos deveriam ser reestruturados para angariar ganhos de eficiência. A “*Management Agenda*” de Bush (Breul & Kamensky, 2008; Riccucci & Thompson, 2008) inspirou outros países como o Canadá, o Reino Unido e a Austrália, que acabaram por adoptar algumas das estratégias defendidas pelo programa. Tratou-se do “*New Public Management*” (Riccucci & Thompson, 2008; Saint-Martin, 2001) que, em suma, também propõe a eficácia dos serviços públicos, implantando indicadores de performance nas entidades governamentais e recompensa financeira mediante os méritos de cada funcionário (Moynihan & Landuyt, 2009).

Dentro deste perfil de incentivo à qualidade de performance do servidor, o Ministério Público Brasileiro do Estado do Acre (MP-AC) desenvolveu em 2011 um planeamento estratégico buscando a valorização dos colaboradores e o reconhecimento da importância do seu capital humano para que os cidadãos fossem servidos de forma adequada. Um dos projetos elaborados envolve o Procurador Geral da Justiça (PGJ) e o corpo de trabalhadores do MP-AC. Intitulado “Café com o PGJ”, consiste numa reunião entre o referido gestor e os demais funcionários da casa. Durante os encontros quinzenais, todas as dificuldades de trabalho são ouvidas e estabelece-se o compromisso de resolvê-las rapidamente, na intenção de aligeirar soluções e trazer maior retorno aos empregados, bem como aperfeiçoar o nível de comprometimento de cada um deles, a comunicação interna, o clima organizacional e, conseqüentemente, a melhoria dos serviços prestados. A iniciativa fez tanto sucesso que ganhou o terceiro lugar do Prêmio Nacional de Comunicação, realizado em junho do mesmo ano, na categoria Endomarketing (“Projeto do MPE é vencedor no prêmio nacional de comunicação e justiça”, 2011).

Para Kotler e Lee (2007), os serviços públicos vivem um processo de revolução nos métodos de gestão. Em Portugal, um indício desta fase é o Programa de

Simplificação Administrativa e Legislativa (Simplex), que pretende facilitar as relações entre o Estado, os contribuintes e as entidades privadas. Desde o lançamento do Simplex no ano de 2006 até seu último aniversário (março de 2016), foram executadas mais de 1190 medidas de desburocratização dos serviços, dentre as quais destacam-se a extinção do boletim de vacinas em papel, a descomplexificação do reembolso do IVA às empresas exportadoras, a criação de um balcão eletrónico onde as organizações podem solucionar num único espaço eventuais problemas, anexar suas informações, bem como aceder a vários departamentos do Estado Português (Finanças, Segurança Social, Justiça, etc), além do invento do Cartão do Cidadão, que reúne cinco documentos em um só (Duarte, 2009; Lusa, 2016; Maia, 2016; Pinto, 2008).

Sobre as transformações vivenciadas pela administração pública a nível mundial, Bekin (2004, p. 6) afirma que “mesmo empresas estatais, de economia mista ou sectores governamentais exercem papel de atender seu público, o cidadão-contribuinte; consequentemente, em maior ou menor grau, necessitam aplicar ações de Endomarketing”. O Ministério das Finanças Português, por exemplo, prepara-se para criar uma carreira especial e, assim, dar aumentos aos técnicos superiores da Direção Geral do Orçamento (DGO), da Direção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e do Gabinete de Planeamento (GPEARI) após quatro anos de austeridade fiscal, justificando em documento enviado aos sindicatos que “urge inverter” a dificuldade de recrutar, face às condições laborais hoje existentes, gente capacitada e apta a trabalhar nestes departamentos, sem deixar de acrescentar que em diversos países da Europa “já é reconhecida a criticidade das funções levadas a cabo pelo quadro superior técnico dos organismos responsáveis pela preparação e execução dos orçamentos do Estado, planeamento e estratégia, assunção e regularização de responsabilidades financeiras do Estado” (Martins, 2015). Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (1999, p. 578) afirmam que, embora falem às práticas Portuguesas de Marketing a “fluidez desejável”, existem provas cabais do seu efeito positivo “em vários organismos públicos”.

Ainda que as iniciativas mencionadas acima possam não ter sido relacionadas ao conceito de Endomarketing, um fenómeno possível e que algumas vezes inviabiliza o sucesso destas ações de acordo com Bekin (2004), elas, geralmente, melhoram as operações governamentais, garantindo uma maior satisfação dos cidadãos-contribuintes e dos próprios membros que compõem a administração pública, estes, por razões óbvias, duplamente impactados (Kotler & Lee, 2007).

2.2.3. Instrumentos e ferramentas para a prática do Marketing Interno em âmbito público ou privado

Conforme verificamos nas duas subsecções anteriores, o Endomarketing deve ser aplicado tanto em empresas privadas, quanto no sector público para a qualidade constante dos serviços prestados e aperfeiçoamento do ambiente organizacional (Bekin, 2004). A democratização da distribuição de informação, melhoria da comunicação interna e externa, análise e aprimoramento do clima organizacional, planos de carreira e benefícios, pesquisas de satisfação a nível interno e externo, treinamento contínuo, avaliação de desempenho dos funcionários, reconhecimento da importância do papel do colaborador dentro da empresa e valorizações remuneratórias foram algumas das estratégias de estímulo observadas que têm como fim mobilizar o empregado e construir relações duradouras com o mesmo (Bekin, 2004; Brum, 2010; Justi, 2005; Requena, 2003).

Dentre os instrumentos operacionais sugeridos por Brum (2010) para a prática do Marketing Interno, destacamos em quatro blocos: (1) vídeos institucionais ou de apresentação do que se comercializa, objetivando situar o funcionário frente a duas realidades distintas: o processo de criação do produto/serviço e o contexto em que ele é usado pelo consumidor; (2) revistas, rádio, jornais, murais de avisos com conteúdo específico e dirigido a várias áreas da empresa: recursos humanos, jurídico, projetos, financeiro, etc, a fim de divulgar a história, tendências, novidades e evoluções da própria organização, os avanços de cada departamento; (3) bem como dinâmicas, textos e anúncios de palestras acerca de variedades, saúde, lazer e bem-estar que agreguem à vida profissional/pessoal do empregado; (4) além de firmar canais de relacionamento direto: encontros periódicos entre presidente, gestores e demais colaboradores da entidade, ouvidoria interna e intranet, no intuito de estreitar laços, agilizar o retorno de solicitações e das resoluções de eventuais problemas.

Cahen (1990) e Corrado (1994) alegam que as ferramentas de Endomarketing colaboram no fortalecimento da imagem corporativa entre os funcionários. Para estes dois estudiosos, as ações de Marketing Interno já expostas são categorizadas em:

- 1) Método pessoal: face a face, reuniões mistas entre diferentes níveis hierárquicos (colaboradores, supervisores, gestores, diretores e presidente), empresa-aberta para empregados e familiares.
- 2) Método visual: apresentações audiovisuais (vídeos, filmes, documentários), jornais internos, manuais, folhetos, boletins, relatórios, brochuras, livretos ou qualquer material impresso voltado para divulgar as práticas e ganhos da empresa ao funcionário.

Sobre as políticas de Endomarketing ligadas às tecnologias atuais, Brum (2010) evidencia: envio de informações via mailing list, eletrônicos, aplicativos ou sms, conferências online, fóruns/grupos de discussão, banco de dados, agenda eletrônica, telemarketing, releases, caracterizações e comunicados transmitidos por meio de TV executiva, datashow e multimídia.

Há, também, outras ferramentas de Marketing Interno que reforçam o sentimento de apoio social não listadas nos tópicos supracitados, sendo elas: lista telefônica interna, apadrinhamento de funcionários como parte de um programa de integração, homenagens por tempo de serviço prestado, festas dos aniversariantes do mês, de Natal e datas significativas para a entidade/corpo de colaboradores, suporte às campanhas comunitárias, concursos internos e informes de recrutamento (Cahen, 1990).

O *empowerment* também figura como um instrumento de grande relevância para o público interno, mas, segundo Lovelock e Wright (2004), é preciso que a empresa capacite os colaboradores antes de lhes conceder autonomia, ou seja, forneça recursos necessários a fim de que eles possam tomar decisões e assumir responsabilidades. Ainda de acordo estes autores, o *empowerment* costuma aumentar a satisfação do corpo de empregados e, conseqüentemente, do cliente externo, visto que o funcionário poderá trabalhar sem o controle de regras muito rígidas que, por vezes, retardam o atendimento, não contemplam as funções do capital humano, nem o dia a dia atribulado da entidade.

Spiller et al. (2006) são outros pesquisadores que defendem o poder de auto-realização que o *empowerment* dispõe aos empregados, refletindo em avanços por toda a empresa e no valor entregue ao consumidor. Para os teóricos,

o *empowerment* ganhou adeptos em virtude de vários fatores, como a busca de maior competitividade e a redução da burocracia e do

trabalho inútil por meio da tecnologia, que liberou o funcionário das tarefas repetitivas e melhorou a distribuição das informações dentro da organização. (Spiller et al., 2006, p. 98)

No entanto, os mesmos estudiosos não deixam de sinalizar os riscos que o *empowerment* pode trazer à empresa se mal implantado. Metas pouco claras e equivocadas, avaliações com critérios duvidosos e mal produzidas, clima interno prejudicado e falta de autoridade foram os problemas apontados por Spiller et al. (2006) que, assim como Lovelock e Wright (2004), também ressaltaram a importância da capacitação prévia dos trabalhadores para que esta ferramenta de Marketing Interno funcione corretamente.

Consoante alega Araújo (2001), as organizações mais fortes tendem a estimular a criatividade dos seus funcionários, que, aliada a capacidade intelectual dos mesmos, mostra-se um grande trunfo por melhores oportunidades de mercado. Assim sendo, no entendimento do próprio autor, as entidades devem priorizar uma gestão que crie os meios/recursos necessários e adequados para conceder poder aos empregados, isto é, um modelo de trabalho focado no *empowerment*.

Bekin (2004) esclarece que é possível avaliar se as ações internas via ferramentas e instrumentos de Endomarketing estão a surtir efeito através de um sistema nomeado de GRID (Grupo Interno para Diagnóstico) pelo próprio estudioso, que consiste na realização de encontros recorrentes entre diferentes departamentos e colaboradores, onde se fazem análises sobre a organização desde o seu “marco zero”, ou seja, o momento anterior a implantação de qualquer medida de Marketing Interno. Este processo, a fim de garantir resultados mais conclusivos e atuais, costuma ser repetido mensalmente ou trimestralmente de acordo com o referido pesquisador. Cerqueira (2002) reconhece a importância de um esquema de medição de ganhos de eficiência e sugere que ele precisa angariar incentivadores que ficarão à frente das supracitadas reuniões, coordenando-as e garantindo o bom andamento das mesmas. Uma outra forma de aferição da percepção e do alcance do marketing dirigido aos funcionários, refere-se a adaptação portuguesa por Santos e Gonçalves (2010) da validada escala de orientação de Lings e Greenley (2005), utilizada, inclusive, na metodologia do presente trabalho.

2.3. Fatores Psicossociais

Para Brum (1995), o ideal seria que as empresas fossem compostas apenas de pessoas positivas. No entanto, a própria autora admite que isso não é possível. Todo o contratado traz consigo valores, experiências e vontades que o acompanham do ambiente externo, o que se revela uma questão delicada entre as entidades com frágil estrutura organizacional e, por conseguinte, suscetíveis às influências alheias (Mattos, 1998). Se o grande teste das organizações reside na coordenação dos esforços de diferentes pessoas e na compreensão do sistema que envolve cada um dos contratados através da aceitação de práticas que devem satisfazer o capital humano sem comprometer os interesses empresariais (Borges-Andrade, Bastos, & Zanelli, 2004), o Endomarketing, neste sentido, revela-se a ferramenta apropriada na identificação e/ou controlo de problemas voltados aos relacionamentos interpessoais, ao fluxo e transparência de informação, clima interno, esclarecimento de papéis e, principalmente, à saúde do colaborador que, estando boa, poderá ser revertida em produtividade (Brum, 2010; Ponce, 1995). Caso a entidade não promova qualquer intervenção a fim de criar um espaço motivador e de avanço constante, denotando uma possível indiferença aos seus e/ou falta de planeamento, provavelmente aparecerão demandas que hão de agir como fatores de risco psicossocial sobre o trabalhador (Bekin, 1995; Levi & Lunde-Jensen, 1996; Levi, 1987, 1997, 1998).

2.3.1. Relação dos fatores psicossociais com aspetos de trabalho perseguidos por uma gestão de Endomarketing: socialização organizacional, clima interno, motivação e bem-estar dos colaboradores

As estruturas e sistemas empresarias elucidadas na secção anterior por Borges-Andrade et al. (2004) precisam ser entendidas pela gestão e transmitidas a todos os contratados da empresa em prol de operações prósperas e do bem-estar geral dos funcionários. A este processo, de acordo com Van Maanen (1989, p. 47), dá-se o nome de socialização organizacional e é o meio “pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamento esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização”. Gottlieb (2012) assevera que a referida etapa consiste numa espécie de dois acordos, a saber: contrato psicológico e contrato de trabalho. O primeiro diz

respeito a percepção de ambas as partes – entidade e cliente interno – do que uma deve oferecer a outra. Já o último, respalda-se num documento formal que estabelece os direitos, deveres e condições que pautarão esta relação. Para a autora, a socialização organizacional traduz uma via de mão dupla, em que cada um dos lados procura persuadir e adequar-se ao outro.

Consoante alega Chiavenato (1999, p. 140), “quando os funcionários ingressam na organização, antes de iniciarem suas atividades é necessário integrá-los a sua cultura de maneira a condicionar as práticas predominantes na organização”. O estudioso defende que algumas informações devem ser comunicadas ao longo do período de socialização organizacional, dentre as quais destacam-se: apresentação de colegas e superiores, de conteúdos referentes à empresa (história, visão, missão, valores, progressos), de bens materiais e imateriais comercializados, de direitos e deveres do pessoal, de benefícios e oportunidades de promoção, de regimento interno, bem como das características do cargo oferecido (salário, atribuições, horários a cumprir, a quem responder ou liderar, etc) e das noções básicas sobre segurança de trabalho. Em linhas gerais, representa a integração dos funcionários com os processos organizacionais da entidade.

Em “Endomarketing: educação e cultura para a qualidade”, Cerqueira (2002) alega que a integração é válida quando consegue despertar o comprometimento no trabalhador. Segundo o estudioso, a dinâmica entre empresa e funcionário precisa ser pautada por três valores básicos a fim de que haja sempre uma manutenção deste sentimento. São eles: 1) Autoestima – Defende a ideia de que todos têm o seu espaço dentro da organização e podem interagir, ordenar, consultar ou pedir sem que isso agride os mesmos direitos do outro colega; 2) Empatia – Considerar que num ambiente de trabalho você está constantemente lidando com o próximo e deve ouvi-lo. Quanto mais se procura entender os demais, maior a sensação de suporte interno e social; há de se atentar, contudo, às atitudes hipócritas; 3) Afetividade nas Relações Interpessoais – Compreender que todos são importantes para uma organização, independentemente de hierarquia. Sendo vetado, portanto, abusos de poder ou assédios morais. Noutras palavras, mostrar-se razoável na hora de pedir e mandar.

Cerqueira (2002) prossegue explicando que há valores decorrentes destes três principais citados acima e que as empresas precisam trabalhá-los também em prol de uma socialização organizacional efetiva:

- a) Transparência – tida como um desdobramento da empatia, prega que as informações compartilhadas entre colegas de trabalho necessitam ser verdadeiras e objetivas, o que contribui para um ambiente cada vez menos contaminado por mentiras, omissões e hipocrisias, onde os boatos perdem a força.
- b) Alavancagem de soluções – estimular a pró-atividade, nomeadamente na hora de resolver questões e impasses. A ideia de que numa empresa “todos os problemas são de todos” por vezes inviabiliza a tomada de atitude, gerando omissão.
- c) Espírito desarmado – As pessoas tendem a agredir, sobretudo quando se sentem atacadas. Esta vertente assegura o direito dos colaboradores interagirem de maneira formal ou informal, contanto que cuidem das suas palavras para não detonar no outro uma reação negativa. A crítica, quando ponderada e embasada, ajuda no crescimento alheio. A hostilidade, por outro lado, é destrutiva e inviabiliza as relações. Claramente percebemos que este desdobramento advém do valor básico auto-estima.
- d) Os espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa – um líder omissor abre caminho para lideranças alternativas, gerando confusão e atritos. Descobrir canais eficazes de comunicação com os seus liderados e utilizá-los da melhor maneira possível é o que apregoa este valor decorrente da “Afetividade nas relações”.
- e) Busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo – Demonstre satisfação com o seu funcionário mostrando ao próprio o que ele tem de mais positivo. Depois, buscando aprimorá-lo, indique os pontos onde o colaborador pode melhorar e explique como.
- f) A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade – Para que se obtenha cada vez mais resultados, qualquer empresa deve reconhecer os esforços dos seus colaboradores, de modo que a auto-estima de cada um seja preservada e eles continuem se comportando como parte integrante do sucesso da organização.

- g) Concessão x conquista – Justifica que numa empresa o reconhecimento não é ganhado, mas sim conquistado. Este valor decorrente deve ser massivamente comunicado dentro da organização, evitando-se, assim, atitudes paternalistas.
- h) É proibido prometer – A promessa deve ser substituída pela alavancagem dos resultados, o que propiciará uma recompensa real e não hipotética. Prometer pode gerar uma espécie de interação perigosa ou levar à concessão descrita acima.

Contudo, as empresas geralmente apresentam dificuldades na hora de planejar suas operações para uma socialização organizacional efetiva, a favor de um clima interno saudável que também levaria à bons resultados externos, o que acaba desencadeando problemas psicológicos e físicos no colaborador (Fredericksen, 2002). A partir de 1960, com o aumento do número de pesquisas sobre os fatores de risco psicossocial dentro das organizações, tornou-se possível entender melhor a influência de determinados componentes do ambiente de trabalho – tais como carga horária exorbitante e condições precárias, assédio moral, nenhum/limitado treinamento e orientação, entre outros – na saúde do capital humano (Carayon, Smith, & Haims, 1999; Cox & Rial-Gonzalez, 2002).

Conforme observado acima, a falta de sistematização e controlo das atividades organizacionais estão propensos a causar danos à boa disposição física e mental do funcionário (Fredericksen, 2002). A longo prazo, podem prejudicar o desempenho, o raciocínio, a comunicação e a capacidade de solucionar problemas ou, em situações bastante adversas, acarretam a fadiga total do trabalhador, gerando sensações desagradáveis e respostas nocivas de várias ordens, até enfermidades alarmantes (França & Rodrigues, 1999).

Sendo assim, estas questões graves surgem das “condições e organização do trabalho que afetam a saúde dos indivíduos, através de processos psicológicos e fisiológicos” (Silva et al., 2012, p. 3). Segundo o International Labour Office (1984), os fatores psicossociais abarcam também questões para além do espaço empresarial, fundamentando-se na:

Interação entre e no meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e habilidades do trabalhador, necessidades, cultura, causas extra-trabalho pessoais que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho. (ILO, 1984)

Noutras palavras, tratam-se de observações e vivências do colaborador relacionadas não só com a organização onde ele atua, isto é, devem ser levados em conta componentes externos, tais como expectativas económicas e/ou de carreira, nível educacional e aptidões do empregado, estilos de comportamento e aspetos emocionais que, embora não estejam associados ao ambiente de trabalho, nele refletem (Bernard, 1997; Cox & Rial-Gonzalez, 2002; Silva et al., 2012; Sutherland & Cooper, 1988). Além das influências anteriores, cada um de nós atua sob o signo de um programa psicobiológico sujeitado a elementos genéticos que irão influir a forma pela qual o funcionário analisará sua posição na empresa (Levi & Lunde-Jensen, 1996; Levi, 1997, 1998).

Para Floru e Cnockaert (1991), a pouca autonomia, participação e gerência dos ofícios, a falta de segurança dentro das organizações, de apoio dos pares, subordinados e chefes (suporte social), de estabilidade, bem como o ponto de situação e grau das relações interpessoais são algumas amostras de fatores psicossociais desajustados que por vezes sugestionam a performance do trabalhador. Hão de ser consideradas, ainda, as altas demandas e exigências empresariais na esfera psicossocial de trabalho, pois estas influem num surgimento maior de estressores e, conseqüentemente, numa maior incidência de episódios contraproducentes (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Silva et al. (2012, p. 3), responsáveis pela adaptação portuguesa autorizada do COPSOQ, teste criado por Kristensen, Hannerz, Hogh e Borg (2005) que analisa a esfera psicossocial do trabalho, de validade académica reconhecida (Fuß, Nübling, Hasselhorn, H. M., Schwappach, & Rieger, 2008; Kristensen, Jensen, Kreiner, & Mikkelsen, 2010) e um dos questionários que dão suporte à metodologia da presente investigação, elucidam algumas sequelas advindas da exposição constante aos supracitados estressores: “acidentes de trabalho, absentismo, doenças (ansiedade,

depressão, stress, doenças cardiovasculares, ...), deterioração do ambiente social no trabalho, decréscimo da produtividade e qualidade do trabalho, entre outros”.

Segundo o guia da European Agency For Safety and Health of Work, produzido por Cox, Griffiths e Rial-González (2000), as causas destas consequências negativas, cada vez mais constantes nos locais de trabalho, necessitam ser estudadas a fundo, visto que trazem variados malefícios aos colaboradores, à empresa na qual operam e, inclusive, à sociedade na medida em que não aparecem esforços para evitá-los, ou seja, implementações de iniciativas conjuntas de Endomarketing que objetivem motivar empregados e os interesses da própria organização. Neste contexto, Villalobos (1999), tal como Bekin (2004), Brum (2008) e outros autores já referenciados no presente estudo, apontam na estrutura dos processos organizacionais alguns itens que podem influenciar a saúde das partes supracitadas:

1) Conteúdo de trabalho: exigências mentais e físicas; controlo das atividades; carga excessiva, falta de planeamento e repetição de tarefas; trabalho monótono ou rotineiro; pouca satisfação laboral.

2) Relação interpessoal: ajuda entre pares, superiores e subordinadas, boa convivência e outras demandas que envolvam mais de um membro da organização, tais como estilos de liderança, profissionais mais agressivos ou excessivamente autoritários, pressão em determinados departamentos, baixo corporativismo.

3) Plano de carreira e benefícios: remuneração, equidade, vantagens que se estendem à família do contratado, oportunidades de crescimento profissional, pagamento de jornadas extra, instabilidade no emprego.

4) Entendimento do papel desempenhado por cada colaborador: ambiguidade e conflito de atribuições desempenhadas, de autoridade, responsabilidades, alçadas de poder.

5) Aspetos físicos: temperatura, umidade, disposição de objetos e mobílias, formas de comunicação entre pares e superiores, acústica local, condições de higiene, exposição diária à riscos físicos e iluminação.

6) Clima organizacional: influência no processo de tomada de decisão; sugestão, diálogo e consulta contínua; programas e políticas empresariais; cordialidade

e atenção ao próximo; autonomia; nenhuma ou limitada motivação; ausência de reconhecimento; saúde ocupacional; suporte jurídico.

A interface trabalho-família, conforme sustentam Warren e Toll (1998), é outra característica importante associada aos processos organizacionais. Às vezes por exercer uma profissão paralela a sua ou atuar em dois ou mais locais, uma ocorrência comum, a título de exemplo, entre docentes que necessitam complementar sua renda (Delcor, Araújo, & Barbalho, 2004), o indivíduo, em dado momento, avaliará a pouca disponibilidade para estar junto aos amigos, familiares, no próprio lar e, assim, tenderá a se sentir prejudicado, principalmente as mulheres que não costumam se desvencilhar dos afazeres domésticos mesmo que comecem a trabalhar fora, o que pode desencadear o aparecimento de problemas físicos e/ou emocionais devido à sobrecarga de trabalho (Spíndola, 2000). Contudo, ainda mais tóxicas, são as repercussões desta ausência criticada pelos parentes face às inúmeras responsabilidades do cargo, o salário que nem sempre cobre as despesas do empregado, tampouco consegue satisfazer seus interesses. Casos que, de acordo com Paschoal (2003), influenciam os sentimentos e as cognições de cada um de nós, levando-nos a enxergar as nossas atividades profissionais como fontes de estresse.

Sacadura-Leite e Uva (2007, p. 33) asseveram que os processos organizacionais são tidos como estressores ao englobar demandas que “não condizem com o conhecimento do trabalhador ou com as suas necessidades (sobrecarga ou subcarga quantitativa qualitativa), especialmente quando os trabalhadores têm a percepção de suporte social ou de controle insuficientes”.

A percepção citada acima passa pela motivação dos funcionários que, de acordo com Chiavenato (2005), refere-se as metas e necessidades pessoais de cada um. O autor entende que o alcance das metas leva a uma diminuição das necessidades. Para Bergamini (1997), motivar colaboradores é um movimento cíclico e deve ser observado da seguinte forma: 1) detetar as necessidades que geram mal-estar no cliente interno 2) criar condições e estimular uma reação no empregado, de modo que as necessidades virem metas 3) se o indivíduo conseguir realizar a conversão, as estratégias previamente adoptadas pela gestão surtiram efeito positivo 4) tendo as metas melhorado o desempenho do trabalhador, considera-se recompensá-lo 5) novo movimento motivacional.

As etapas deste processo necessitam de constante repetição porque, segundo Chiavenato (2005, p. 244), “o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã” e precisam ser conduzidas com cuidado e dedicação, já que “se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar, contudo caso a necessidade não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e estresse” (Chiavenato, 2005, p. 245).

Em síntese, se os trabalhadores virem na entidade um lugar problemático ou deficitário, decerto isto elevará o nível de estresse do pessoal. Por outro lado, se a empresa for percebida como um espaço em franca evolução, disposto a atender seus funcionários com dignidade e disponibilizar-lhes as ferramentas necessárias para que possam produzir mais e melhor, os riscos de natureza psicossocial, explicitados anteriormente, decrescerão (Cox et al., 2000).

Fischer (2012) retrata que diante do alto índice de problemas de saúde, principalmente a nível mental, ligado às condições e organização do trabalho na União Europeia, foi concebido o Psychosocial Risk Management – European Framework (PRIMA – EF), um programa que orienta a promoção de políticas e práticas de gestão de fatores psicossociais, ajudando a identificar riscos ao bem-estar do colaborador, a executar intervenções corretivas e avaliar se as mesmas surtiram o efeito esperado.

Ter como princípio atenuar eventos que possam trazer ao colaborador qualquer tensão desnecessária é a proposta de Villalobos (1999) às organizações. O médico-pesquisador garante que elas precisam investir mais em ergonomia, criando ambientes de trabalho adequados e higiênicos que visem a segurança e a disposição (física e mental) do capital humano, dado que no ponto de vista dos trabalhadores este gesto significará que a empresa se preocupa verdadeiramente e está disposta a aperfeiçoar seu layout. Para o estudioso, é também de extrema relevância estimular a qualificação dos funcionários através de treinamentos contínuos e workshops, além de aprimorar o diálogo entre todos os patamares hierárquicos por meio de práticas assistenciais, de incentivo à participação ativa e ao trabalho solidário, de equipa, grupos consultivos, canais internos, adequação de tipos de liderança e redistribuição de poder e autoridade, a fim de promover a adesão gradual de cada um dos empregados à dinâmica corporativa, o incentivo à criatividade e o regime de melhoria ininterrupta. Um argumento que, conforme já observado, dialoga com as bandeiras do Marketing Interno, capaz de assinalar/contornar peculiaridades e as principais interações dos processos organizacionais, o que possibilita o desenvolvimento de um negócio amigável,

sustentável, baseado na boa saúde dos contratados e da própria empresa, porque esta será, sobretudo, produtiva (Bekin, 2004).

2.4. Capacidade para o Trabalho

Vimos na subsecção acima que no despertar dos anos 60, os tópicos sobre os fatores psicossociais num contexto empresarial foram profundamente pesquisados a fim de que se pudesse entender melhor a dinâmica entre a produtividade e a satisfação pessoal do trabalhador com a profissão desempenhada, o que permitiu analisar as consequências que esta relação infringe na capacidade para o trabalho de cada um (Carayon et al., 1999; Cox & Rial-Gonzalez, 2002).

Segundo Sell (2002), a capacidade para o trabalho expressa “o conjunto de precondições físicas, mentais e psicoemocionais” que cada indivíduo dispõe “e que são necessárias para a execução de tarefas de trabalho”. A estas características que possuímos, Tuomi, Huuhtanen, Nykyri e Ilmarinen (2001) chamaram de “recursos humanos”, justificando que eles interagem com as exigências psicológicas e braçais da função a ser realizada e com a gestão empresarial vivenciada pelo funcionário, o que resulta na capacidade individual para o trabalho. Williams e Crumpton (1997) também considera que a nossa saúde física e mental, além de questões específicas do emprego, ou seja, relativas ao desenho organizacional, influenciam na capacidade para o trabalho como possíveis fontes de estresse e, conseqüentemente, desgastes desnecessários.

Para Tuomi, Ilmarine, Jahkola, Katajarinne e Tulkki (1997), em ambientes organizacionais saudáveis existem uma comunhão entre o perfil do colaborador e suas habilidades com as demandas de trabalho. No ofício predominante físico, aspetos que requerem energia, uso de força muscular, bom condicionamento e coordenação motora são os mais relevantes. Quanto às obrigações que exigem da nossa capacidade mental, devem ser levadas em conta qualidades como a inteligência, a memória, o poder de síntese e outras competências a nível neurológico que estejam atreladas ao cargo.

Tuomi et al. (1997) acrescentam, ainda, que o conceito de capacidade para o trabalho é difícil e multidimensional. Sell (2002) endossa a complexidade do assunto ao afirmar que as já citadas competências físicas, mentais e psicoemocionais variam de pessoa para pessoa devido à diversos fatores como sexo, estado de saúde, bagagens e habilidades adquiridas, erudição, biótipo e traços psicológicos. Denominadas de

“diferenças interindividuais” pelo mesmo autor, podem sofrer alterações com o passar do tempo. Vahl Neto (1999) esclarece que isso ocorre porque o nosso organismo não funciona de forma linear e que tais modificações eventualmente interferirão na nossa capacidade para o trabalho, em especial no processo de criação intelectual que está sujeito a mudanças em diferentes faixas etárias e momentos de crise particular do trabalhador, prejudicando, talvez, sua performance dentro da organização.

Portanto, pode-se sustentar que o bem-estar físico e psicológico do colaborador figura como um elemento preponderante na capacidade para o trabalho (Cox et al., 2000; *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*, 1984). Assim, a manutenção da capacidade para o trabalho se relaciona com a condição de saúde do sujeito e a conjectura organizacional na qual ele está inserido (Glina, Rocha, Batista e Mendonça, 2001) e (Paschoal, 2003). Consoante alegam Costa e Sartori (2007), a empresa que conseguir encontrar um equilíbrio entre vida favorável e exigências profissionais, não só evitará a evasão do trabalho numa idade mais avançada, bem como reduzirá os custos sociais e económicos da própria entidade, do funcionário e da sociedade em si. Conforme argumentam Carlotto e Câmara (2008), alguns destes custos se referem à rotatividade de pessoal, absentismo e ao surgimento de problemas de compleição física e mental no funcionário que pode conduzir à incapacidade para o trabalho e, inevitavelmente, à baixa produtividade e qualidade do serviço prestado.

Neste sentido, Martinez et al. (2010) apontam que as empresas devem estimular a promoção da capacidade para o trabalho, ou seja, medidas de Endomarketing, objetivando atenuar os riscos supracitados. As consequências benéficas desta iniciativa podem ser observadas no aumento do bem-estar e das aptidões profissionais do funcionário, na melhoria do ambiente organizacional e na diminuição do absentismo. Tuomi et al. (2001) defendem que “prevenção” e “adaptação” são as duas palavras de ordem para manter a organização sempre produtiva, além de ver na realização de ações ergonómicas, no ensino do uso correto de novas tecnologias e na formação adequada de gestores a frente das mais diversificadas equipas, algumas das principais intervenções que ajudarão a preservar a boa capacidade para o trabalho.

Na Dinamarca, um estudo realizado por Nielsen (1999) verificou que trabalhadores com a capacidade de trabalho prejudicada apresentam 1,4 vez mais a inclinação de fazer um julgamento negativo da sua empregabilidade futura quando comparados com os que têm a capacidade de trabalho conservada em organizações que

implementaram ações de Marketing Interno. Segundo Ilmarinen (2008), as empresas europeias de pequeno e médio porte que aplicam programas de manutenção da capacidade para o trabalho conseguem obter quase 3% de produtividade maior do que as organizações que optam por não adoptar tais estratégias.

Um dos instrumentos reconhecidos académica e cientificamente destinado a prever a capacidade para o trabalho e endereçar informações importantes às entidades, de modo que se desenvolvam ações que promovam o bem-estar físico/mental dos colaboradores, diz respeito ao Índice de Capacidade para o Trabalho (em inglês WAI, *Work Ability Index*), estruturado com base em pesquisas realizadas pelo *Finnish Institute of Occupational Health* (FIOH) (Martinez et al., 2010). De acordo com De Vitta et al. (2012), será possível realizar nas organizações interessadas, baseando-se nos resultados obtidos, práticas de acompanhamento interno, de modo a aperfeiçoar a situação pessoal e de trabalho do colaborador.

A seguir, na metodologia, conferiremos mais sobre este questionário que é auto-administrativo e foi adaptado para Portugal no ano 2001 por Silva et al. (Cotrim, 2008).

3. Metodologia

Segundo Mazzotti (2002), a revisão de literatura possui dois fins: analisar as possibilidades que a temática evoca e contextualizar o problema enviesado pelo pesquisador. De acordo com Malhotra (2012), a etapa descrita acima também é chamada de secundária, uma vez que expõe diversos saberes já publicados sobre determinada realidade, tais como livros, artigos científicos, teses, reportagens jornalísticas e outros materiais.

Na sequência da fundamentação teórico-empírica do presente trabalho, seguem a problemática, as questões de investigação, hipóteses testadas, abordagem técnica utilizada, dados referentes ao cenário de interesse, população-alvo, amostra e tipo de amostragem, assim como informações a respeito da recolha de dados e instrumentos utilizados durante a pesquisa que, conforme alega Sarmento (2013), definem os aspetos metodológicos que ajudam a operacionalizar uma dissertação.

3.1. Formulação do problema, questões de pesquisa e hipóteses

Brum (1998) narra que o Endomarketing surgiu a fim de assegurar um ambiente de trabalho mais integrado, que investisse nos funcionários e consolidasse a imagem da organização entre seus respetivos públicos (interno e externo), transformando empregados em colaboradores. No entanto, para Franco et al. (2001), juntar o capital humano em torno de uma mesma meta não pode ser a única preocupação de gestores, considerando que todo o contratado além de trazer consigo expetativas e vícios alheios à instituição (Mattos, 1998), precisa estar com saúde na hora de produzir (Ponce, 1995).

Se a grande prova das entidades reside, portanto, na coordenação dos esforços de diferentes pessoas sem comprometer o bem-estar individual dos trabalhadores, o presente estudo compreende como problemática as relações estratégicas do marketing dirigido aos funcionários com os fatores psicossociais que agem dentro de uma empresa e a capacidade para o trabalho.

Neste contexto, desvelamos as questões de pesquisa que, para (Malhotra, 2012), representam a fragmentação do problema em forma de enunciados específicos:

Q1: Qual o efeito que o Marketing Interno percebido dentro das empresas tem sobre os estressores?

As condições de trabalho, os planos de carreira, os benefícios atrelados aos cargos e, principalmente, a forma que cada membro da entidade olha para si mesmo, para a sua função e para o próprio ambiente organizacional poderão ser ressignificados se as empresas derem tratamento de produto interno aos empregos que oferecem e de cliente aos funcionários, uma das principais tarefas do Endomarketing (Berry, 1981; Grönroos, 1981). Procura-se investigar com a questão se o MI percebido consegue de facto atenuar estressores, identificando os fatores psicossociais desajustados que desencadeiam estas fontes de estresse e controlando-os, tal como apregoa a literatura de estudo.

Q2: Qual o impacto dos fatores psicossociais na capacidade para o trabalho via influência de Marketing Interno?

No despertar dos anos 60, os tópicos sobre os fatores psicossociais num contexto empresarial foram profundamente pesquisados a fim de que se pudesse entender mais a fundo a dinâmica entre a produtividade, a motivação e a satisfação pessoal do trabalhador com a profissão desempenhada, o que permitiu as entidades interessadas realizar intervenções benéficas em sua realidade interna e, conseqüentemente, melhorar a performance dos seus funcionários (Carayon et al., 1999; Cox & Rial-Gonzalez, 2002). Esta questão, logo, vem analisar como a relação descrita acima infringe na capacidade para o trabalho de cada um.

Q3: Em que medida a capacidade para o trabalho é influenciada por uma gestão de Endomarketing percebida?

Segundo Tuomi et al. (1997), em ambientes organizacionais saudáveis existem uma comunhão entre o perfil do colaborador e suas habilidades com as demandas da empresa, o que induz na capacidade para o trabalho de cada um. Conforme observamos ao longo do enquadramento teórico, o Endomarketing pode equilibrar esta dinâmica. Pretendemos, assim, verificar com esta questão o grau de influência do Marketing Interno percebido pelo funcionário na sua CT.

Tomando por base a secção 1.1, além da problemática, extraímos as hipóteses subjacentes que, conforme afirma Malhotra (2012), costumam ser testadas empiricamente e funcionam como possíveis respostas às questões de pesquisa:

H1: A notória gestão do Marketing Interno está negativamente correlacionada com a percepção dos estressores detonados por fatores psicossociais desajustados.

Segundo Cox et al. (2000), se a empresa for percebida como um espaço preocupado em se aperfeiçoar, disposto a ouvir e ajudar seus colaboradores, além de oferecer-lhes as ferramentas necessárias para que possam produzir mais e melhor, os riscos de natureza psicossocial diminuirão. No ponto de vista dos funcionários, para Villalobos (1999), este gesto significará que a entidade se preocupa verdadeiramente com eles e está disposta a desenvolver seu layout, bem como a sua administração. Práticas de Endomarketing notadas pela população-alvo do presente estudo devem, desta forma, causar uma baixa na percepção das fontes de estresse dentro das instituições públicas originadas pelo desajustamento dos fatores psicossociais.

H2: Quanto maior o Marketing Interno percebido, maior a Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa.

Pesquisa dinamarquesa observou que trabalhadores com a capacidade de trabalho prejudicada demonstram 1,4 vez mais a tendência de ter uma opinião negativa quanto à sua futura empregabilidade se comparados aos que possuem a capacidade de trabalho preservada por integrarem organizações que promovem ações de Marketing Interno (Nielsen, 1999). Consoante alega Ilmarinen (2008), as empresas europeias de pequeno e médio porte que aplicam programas de manutenção da capacidade para o trabalho conseguem obter quase 3% de produtividade maior do que as entidades que preferem não adoptar tais estratégias. Assim sendo, pressupomos que as instituições governamentais portuguesas que praticam Endomarketing influenciam positivamente na Capacidade para o Trabalho do técnico superior público português.

H3: Quanto maior a percepção de controlo sobre os fatores psicossociais, maior a Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa.

Visto que a capacidade para o trabalho advém do bem-estar físico e psicológico do trabalhador (Cox et al., 2000; *Factores psicossociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. (Report No. 56)*, 1984), ou seja, depende da condição de saúde e da conjectura organizacional na qual o sujeito está inserido (Glina et al., 2001; Paschoal, 2003), Tuomi et al. (2001) defendem que “prevenção” e “adaptação” são as duas palavras de ordem para manter qualquer empresa produtiva, além de verem na realização de ações ergonómicas, no ensino do uso correto de novas tecnologias e na formação adequada de gestores a frente das mais diversificadas equipas, algumas das principais medidas que preservarão/aumentarão a boa disposição e estímulo de cada funcionário se aplicadas. Com esta hipótese, espera-se validar que os fatores psicossociais em organismos públicos, quando ajustados por ações de Endomarketing, influenciam significativamente na capacidade para o trabalho do técnico superior português.

O modelo conceptual ilustrado na Figura 5 sintetiza como as hipóteses de investigação interagem com as dimensões advindas da temática do presente estudo:

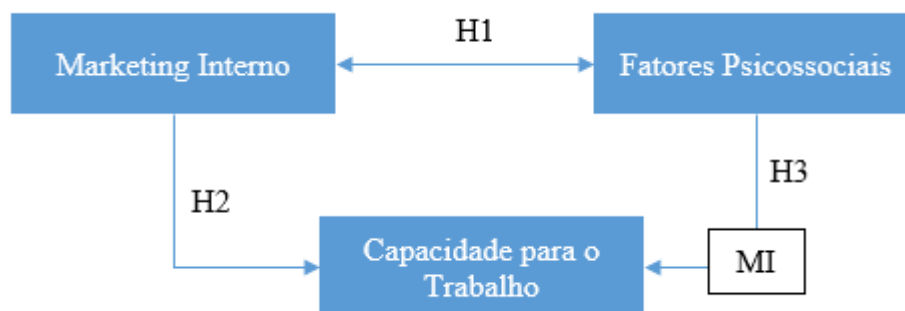


Figura 5 – Relação entre hipóteses e dimensões de pesquisa

Segundo Malhotra (2012), cada hipótese deve englobar ao menos duas dimensões de variáveis, conforme acabamos de observar. A Tabela 3, por sua vez, ilustra a relação entre as hipóteses, as dimensões e as questões de pesquisa:

	Q1	Q2	Q3
	H1	H3	H2
Marketing Interno	X	X	X
Fatores Psicossociais	X	X	
Capacidade para o trabalho		X	X

Tabela 3 – Hipóteses, dimensões e questões de pesquisa

3.2. Abordagem técnica, desenho da investigação e instrumentos de pesquisa

Para aferir as informações levantadas a partir do enquadramento teórico e os enunciados específicos que compõem o problema de investigação descrito mais acima, optou-se pela abordagem técnica quantitativa, o que permitiu validar hipóteses de maneira empírica e, por conseguinte, obter respostas mais conclusivas sobre a realidade estudada (Guimarães, 2012).

Também a respeito da essência da pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p. 20) explica:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados... (...) Os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população-alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Sendo assim, observamos que a análise de natureza estatística necessita de uma recolha prévia de dados conseguidos através de instrumentos padronizados e neutros, ou, como chama Gil (2002), “instrumentos de levantamento”, isto é, questionários estruturados que possibilitam selecionar uma fatia significativa da população investigada e inquiri-la, pois o alcance de pessoas pode se dar por meios não-presenciais, facilitando a dinâmica.

Segundo Malhotra (2012), os resultados alcançados com análise de natureza estatística são posteriormente generalizados para todo o universo amostral, visto que o questionário citado no parágrafo anterior assegura a obtenção de respostas em níveis padronizados e, por conseguinte, um processamento simplificado dos dados recolhidos, além de uma comparação mais satisfatória entre os mesmos.

Neste trabalho, tendo em conta a área de estudo (Marketing) e subáreas (Psicologia Ocupacional e Saúde) que pautam a revisão literária, bem como o problema de investigação, nosso desenho metodológico conta com três questionários estruturados, testados, validados e academicamente reconhecidos (COPSOQ por Kristensen et al., 2005; Escala de Orientação de Marketing Interno por Lings e Greenley, 2005; WAI por Silva et al., 2001). Posto isto, não se viu necessidade de realizar análise fatorial.

Uma vez cruzados os três questionários, no entanto, fez-se um teste de Alfa de Cronbach para aferir a consistência interna do inquérito no todo, considerando a escassez de registos na literatura que validem este cruzamento. Haja vista que as escalas de respostas dos três questionários distintos são igualmente diferentes, em primeira instância se teve de observar o coeficiente do Alfa Padronizado, verificando-se que foi possível homogeneizá-las por standardização e, desta forma, assumir o coeficiente de Alfa de Cronbach que também se mostrou excelente em termos estatísticos (como veremos mais à frente), atestando a fiabilidade da pesquisa (Nunnally & Bernstein, 1994).

Assim, pudemos seguir para um pré-teste, onde, conforme postulado por Hill e Hill (2000), as informações importantes ao bom andamento da investigação foram facultadas na última versão, ficando esta, portanto, da seguinte maneira: após uma breve introdução sobre os seus propósitos e confidencialidade, dispôs-se de um espaço voltado à caracterização do respondente. Em seguida, questões fechadas com escala tipo *Likert* de cinco pontos (WAI e COPSOQ) e de sete pontos (Escala de Orientação de Marketing Interno), além de perguntas de múltipla escolha e uma de diferencial semântico (WAI).

Por fim, salienta-se que ao término do inquérito por cruzamento de questionários, figurou uma nota de agradecimento aos participantes pela atenção dispensada.

As questões dos três modelos cruzados para posterior recolha de dados podem ser conferidas no Anexo 1 do capítulo “Anexos”. Abaixo, mais detalhes acerca dos instrumentos mencionados que suportam a presente investigação:

— Escala de orientação de Marketing Interno

As autoras Santos e Gonçalves (2010) narram que Lings e Greenley (2005) foram os responsáveis por elaborarem esta escala, baseada no axioma de que os empregos são os produtos internos e os funcionários os clientes (Berry, 1981; Grönroos, 1981). Em sua primeira versão, reunia 42 enunciados, medidos através de uma escala de *Likert* de sete pontos (sendo 1, discordo totalmente à 7, concordo totalmente) e advindos de literatura de estudo, grupos focais e outros tipos de entrevista. Durante a primeira análise exploratória desta escala, o modelo obteve uma amostra de 828 sujeitos e níveis de consistência interna entre 0,81 e 0,79, o que repetiu a redução do número de enunciados iniciais para os 16 finais. Neste mesmo estudo, já na etapa confirmatória, com amostra de 250 respondentes, constatou-se a presença de cinco fatores, a saber:

- O primeiro, chamado de Criação de Informação Formal Face a Face, engloba os itens 1 a 3, denotando uma consistência interna de 0,80.
- O segundo, Criação de Informação Formal Escrita, abarca os itens 4 a 6 e mostra uma consistência interna de 0,75.
- O terceiro, Responsabilização corresponde aos itens 7, 8 e 9 e apresenta uma consistência interna de 0,79.
- O quarto, Criação de Informação Informal, diz respeito aos itens 10, 11, 12 e 13 e indica uma consistência interna de 0,81.
- O quinto e último fator, Distribuição de Informação, contempla os itens 14, 15 e 16 e tem uma consistência interna de 0,78.

A escala foi traduzida para o português e, em seguida, comparada com a versão original, corrigida e adaptada. O processo teve a colaboração das próprias autoras, de tradutores e, ainda, de três especialistas da área científica, até que fosse alcançado o grau de satisfação. A partir disso, promoveu-se um pré-teste junto à 98 colaboradores de escolas públicas portuguesas em uma amostra de conveniência (Fortin, 2003).

— **Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)**

Silva et al. (2012), responsáveis pela adaptação portuguesa autorizada do COPSOQ, relatam que o referido modelo foi desenvolvido e validado por Kristensen et al. (2005) para avaliar os fatores psicossociais num contexto empresarial, tendo a colaboração do *Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen*. Instrumento multidimensional, cobre os fatores gerais envolvidos no conceito “estresse no trabalho” e baseia-se no paradigma de “exigência e controlo” que, segundo Karasek (1979), procura descrever o estresse como uma consequência das altas demandas de trabalho e falta de apoio entre funcionários nos ambientes organizacionais.

O COPSOQ possui, desde sua atualização em 2007 por Kristensen et. al, três versões distintas. A média, utilizada neste estudo, tem 28 dimensões com 87 perguntas. Destina-se a averiguação de riscos e fiscalização dos mesmos e serve, prioritariamente, como instrumento de apoio aos profissionais de saúde ocupacional.

Há consenso internacional quanto à sua validade na avaliação dos fatores psicossociais que agem dentro das empresas, notabilizando-se como o modelo que contempla o maior número de dimensões de fontes de estresse que existem atualmente no mundo corporativo e igualmente registadas na literatura de estudo, podendo, assim, o COPSOQ ser usado em qualquer tipo de atividade trabalhista (Silva et al., 2012).

Conforme esclarecem Silva et al. (2012), uma pesquisa piloto com 100 trabalhadores portugueses foi realizada após a adaptação do COPSOQ para a língua portuguesa. As 87 perguntas da versão média são avaliadas numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, sendo: 1 - Nunca/quase nunca, 2 – Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Frequentemente e 5 - Sempre; ou 1 - Nada/quase nada, 2 - Um pouco, 3- Moderadamente, 4 - Muito e 5 - Extremamente.

— **Work Ability Index (WAI)**

O WAI (Work Ability Index) ou Índice de Capacidade para o Trabalho, adaptação portuguesa autorizada de 2001, vem sendo utilizado desde o referido ano em estudos sobre Psicologia Organizacional em Portugal e países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (Cotrim, 2008). A nível internacional, observa-se o uso deste questionário para aferir o ICT nos mais diferentes segmentos profissionais. Eis alguns exemplos: no Brasil, entre 69 trabalhadores de higiene e limpeza hospitalar – 90% mulheres e 10%

homens (Andrade & Monteiro, 2007 citado por Costa, 2008); Na Finlândia, com 196 funcionários de construção civil e industriais de terceira idade – 40 a 69 anos (Sörensen et al., 2007 citado por Costa, 2008). Na Bélgica, outro país onde o Índice de Capacidade para o Trabalho foi aplicado numa pesquisa, 236 bombeiros homens tiveram sua capacidade para o trabalho mensuradas (Kiss, Walgraeve, & Vanhoorne, 2002 citado por Costa, 2008). Em vários países da Europa, responderam às perguntas propostas pelo ICT 33.491 enfermeiras (Hasselhorn, Tackenberg, & Müller, 2003 citado por Costa, 2008).

O instrumento que permite a avaliação da capacidade para o trabalho prediz, conforme discorrem Martinez et al. (2010), a incidência da incapacidade nos trabalhadores, fornecendo informações importantes para possíveis programas de promoção de saúde dentro das empresas, o que auxilia no desenvolvimento das próprias condições de trabalho e da competência profissional dos funcionários.

Fernandes da Silva et al. (2006) informam que o Índice de Capacidade para o Trabalho reúne 7 itens, sendo que cada um deles compreende 1, 2 ou 3 questões. Elas falam acerca das demandas de trabalho (tanto físicas, quanto mentais), do bem-estar do colaborador e do ambiente organizacional que este dispõe. Em linhas gerais, fazem uma análise da capacidade para o trabalho recente em relação aos melhores índices de capacidade observados durante a vida do empregado-respondente; às obrigações psicológicas e braçais do funcionário; aos problemas diagnosticados por um médico, bem como consideram o grau de incapacidade devido à uma enfermidade e o de absentismo decorrente de uma doença no último ano laboral; estabelecendo, também, uma estimativa a respeito de como estará a capacidade para o trabalho de cada um dos participantes a daqui a dois anos e a oportunidade de uma autoavaliação dos recursos psicológicos que os mesmos possuem. O questionário é majoritariamente composto por perguntas de múltipla escolha e uma de diferencial semântico (em que 0 significa “incapacidade total” e 10 “capacidade máxima”), abarcando, ainda, algumas poucas questões de escala *Likert*.

A pontuação final do ICT pode variar de 7 a 49 pontos, indicando determinados pareceres sobre o entrevistado, a conferir: de 7 a 27 aponta baixa capacidade para o trabalho; de 28 a 36 capacidade mediana; de 37 a 43 boa capacidade; e de 44 a 49 capacidade ótima (Martins, 2002). A forma como este escore é creditado, pode ser sintetizada na Tabela 4.

Item	Nº de questões	Escore das respostas
1. capacidade para o trabalho atual comparada com o seu melhor	1	0-10 pontos, valor assinalado no questionário
2. capacidade de trabalho em relação às exigências da atividade	2	1-10 pontos, ponderados de acordo com a natureza do trabalho
3. doenças atuais	1 (lista de 51 doenças)	Pelo menos 5 doenças = 1 ponto 4 doenças = 2 pontos 3 doenças = 3 pontos 2 doenças = 4 pontos 1 doença = 5 pontos nenhuma doença = 7 pontos
4. estimativa do grau de incapacidade para o trabalho devido à doença(s)	1	1-6 pontos, contagem decrescente (o pior valor será escolhido)
5. absentismo durante o último ano	1	1-5 pontos, contagem decrescente
6. prognóstico da capacidade de trabalho para daqui a dois anos	1	1, 4 ou 7 pontos
7. recursos psicológicos	3	Os pontos da questão são somados e o resultado é contado da seguinte forma: Soma 0-3 = 1 ponto Soma 4-6 = 2 pontos Soma 7-9 = 3 pontos Soma 10-12 = 4 pontos

Tabela 4 – Escore das Respostas do ICT, adaptação de Martins (2002, p. 40)

De acordo com Cerqueira e Freitas (2013), o item 1 procura aferir a capacidade de trabalho atual do funcionário, demonstrada no questionário por uma linha ascendente, onde a nota 0 caracteriza a menor pontuação, simbolizando a incapacidade de trabalhar, e a nota 10 configura a maior pontuação, refletindo que o trabalhador está em sua melhor capacidade para executar as tarefas que o competem.

Quanto ao item 2, “capacidade para o trabalho em relação às exigências da atividade”, as respostas são calculadas assim: usa-se (escore físico x 1,5) + (escore mental x 0,5) = total, se o trabalho envolver maior demanda física; por outro lado, deve ser utilizado (escore físico x 0,5) + (escore mental x 1,5) = total, para trabalhos em que a demanda mental for maior. Caso o trabalho reúna ambas as exigências, como no caso

desta pesquisa, a quantidade de pontos mantém-se sem alteração: $\text{escore físico} + \text{escore mental} = \text{total}$ (Cerqueira & Freitas, 2013).

No 3º quesito, que fala sobre “doenças atuais”, uma lista de 51 doenças é disposta, e o trabalhador deve marcar que patologias foram diagnosticadas por médicos e quais ele pensa possuir. Caso não exista qualquer parecer médico e o respondente acredite que não tenha a doença em questão, ele simplesmente passa a diante. Aqui, nas palavras de Cerqueira e Freitas (2013, p. 22), a avaliação considera apenas “as doenças diagnosticadas clinicamente. As doenças diagnosticadas pelos trabalhadores servem de subsídio para maior entendimento de possíveis problemas no ambiente de trabalho, bem como delinear futuras modificações que possam melhorar tal situação”.

Ainda segundo Cerqueira e Freitas (2013, p. 22), “o item 4 busca identificar a perda estimada para o trabalho devido às doenças ou lesões”. Referente ao 5º quesito, que determina o volume de absentismo por doenças ou lesões no último ano, a contagem funciona desta maneira: para nenhuma falta, atribuem-se 5 pontos; até 9 faltas, 4 pontos; de 10 a 24 dias de absentismo, 3 pontos; períodos de 25 a 99 dias, 2 pontos; e nas ausências acima de 100 dias, contabiliza-se somente 1 ponto. No item 6, faz-se um prognóstico da capacidade para o trabalho daqui a dois anos, onde o participante precisa levar em consideração sua capacidade atual. São três as opções de resposta: “improvável” (1 ponto), “talvez” (4 pontos) e “quase de certeza” (7 pontos). “O último quesito, que analisa os recursos mentais dos trabalhadores, é subdividido em três perguntas, que avaliam o nível de alerta no momento da execução das atividades, a capacidade de apreciação dos trabalhos feitos e o nível de esperança para o futuro” (Cerqueira & Freitas, 2013, p. 22).

3.3. Cenário de interesse, população-alvo, amostra e amostragem

Conforme já retratado no Primeiro Capítulo, os técnicos superiores da Administração Pública Portuguesa representam o objeto de estudo deste trabalho, logo, a Administração Pública Portuguesa surge como cenário de interesse.

O sector público português cobre os 308 municípios de Portugal, sendo eles: 278 no Continente, 19 na Região Autónoma dos Açores e 11 na da Madeira (DGAL, 2016).

Apesar do tamanho razoável de organismos que se encontram nas diferentes localidades da Administração Pública Portuguesa citadas acima, previmos que a adesão das empresas ao estudo talvez não corresse da melhor maneira possível, fosse por razões burocráticas dentro destes próprios espaços e/ou um medo equivocado de exposição. Selecionou-se, portanto, o mínimo de 120 respostas completas e válidas, considerando que com esta meta conseguiríamos atingir um coeficiente Alfa de Cronbach maior que 0,7, o que, estatisticamente, denota a consistência interna do estudo, além de sugerir que a amostra é grande o suficiente em termos de variabilidade de respostas (Maroco & Garcia-Marques, 2013). Conforme veremos com mais detalhes na próxima secção, obtivemos um número superior ao que foi determinado: 156 respostas completas e válidas, levando a pesquisa a alcançar um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,946 e, assim, tornar-se fiável.

O Alfa de Cronbach tem por princípio básico constatar a consistência interna entre os itens de uma pesquisa de opinião. Através do coeficiente atingido neste estudo, pudemos validar o cruzamento dos três questionários já descritos que suportam o mesmo (considerando em simultâneo todas as dimensões do inquérito), bem como assumir que houve variabilidade de respostas, o que permitiu generalizar os dados obtidos via amostra selecionada (Maroco & Garcia-Marques, 2013).

Levando em conta que a maioria da população-alvo teve igual probabilidade de ser selecionada para integrar a amostra, mediante o número farto de entidades públicas contactadas, o tipo de amostragem utilizado foi a probabilística que, de acordo com Malhotra (2012), salvaguarda a heterogeneidade de respostas e a representatividade do estudo.

3.4. Formas de recolha de dados e processamento das respostas obtidas

Durante o período de Junho de 2015 a Setembro de 2015, foram submetidos 80 questionários em papel entre o Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA-UA), Loja do Cidadão de Aveiro e Junta de Freguesia de Glória e Vera Cruz, dos quais a taxa de retorno alcançada com respostas válidas corresponde a 50%. Sobre os questionários online, na mesma altura enviamos o link de acesso ao inquérito (produzido em Google Forms) por e-mail para aproximadamente 680 endereços eletrónicos de diversos órgãos públicos espalhados por toda a República Portuguesa,

tais como universidades, hospitais, centros de saúde, câmaras municipais, juntas de freguesia, arquivos distritais, conservatórias, bibliotecas, museus, etc, sendo a taxa de retorno obtida com respostas válidas um pouco mais de 17%. As respostas obtidas através das duas formas de recolha mencionadas resultaram num total de 156 questionários válidos e completos. Em todas as instituições contactadas, esclareceu-se os objetivos do estudo e garantiu-se absoluto anonimato para cada uma das partes envolvidas (empresas e respondentes).

Vale destacar que fizemos inúmeras tentativas de contacto pessoal, devido à facilidade de acesso, com outras repartições públicas de Aveiro. Num primeiro momento, pedimos que os questionários fossem respondidos em papel, mas as entidades se mostraram assaz burocráticas e infelizmente pouco interessadas em participar do estudo. Solicitamos, ainda, através de cartas endereçadas aos gestores destas mesmas instituições aveirenses, que ao menos a versão online do questionário fosse divulgada internamente, contudo, permanecemos sem receber qualquer retorno. Para Malhotra (2012), isso é uma ocorrência possível, sendo o acaso o único responsável por eventuais discrepâncias entre população-alvo e amostra. O exemplo de pedido formalizado pode ser visto no Anexo 2 do capítulo “Anexos”.

Todos os dados recolhidos foram tratados com o software estatísticos SPSS 23, sob o nível de confiança 95% ($\alpha=5\%$).

4. Apresentação dos resultados

O presente capítulo se destina à apresentação das informações obtidas através de uma análise de dados via software estatístico SPSS. Neste contexto, para melhor entendimento do leitor, a disposição do conteúdo foi composta da seguinte forma: descrição estatística da amostra, listagem dos testes aplicados e, por fim, exposição dos resultados atingidos que validaram ou não as hipóteses de pesquisa.

4.1. Estatística descritiva da amostra

Comparando o sexo masculino e feminino com relação à idade média não houve muitas diferenças para os respondentes avaliados. Quanto aos anos de trabalho, também não se registou grande discrepância entre ambos os gêneros. A Tabela 5 sintetiza estas informações.

Tanto no sexo masculino, como no sexo feminino, observou-se aumento de idade com relação à evolução do estado civil, em que o estado de solteiro apresentou a menor média de idade, enquanto o estado civil de viúvo(a) revelou maior média de idade, mostrando que a pesquisa possui amostra bem heterogênea, sendo, portanto, essencialmente desejável do ponto de vista estatístico (Marroco & Garcia-Marques, 2013). Para a variável anos de trabalho, não se verificou um padrão de aumento de magnitude de valor de acordo com estado civil e/ou idade (Tabela 5).

			Idade		Anos de Trabalho		ICT	
Sexo	Estado Civil	N	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Feminino	Solteiro(a)	24	39,75	7,79	14,46	7,87	38,13	6,96
	União de facto	10	41,4	4,7	16,8	5,67	38,1	3,93
	Casado(a)	57	43,3	7,99	18,38	8,81	39,05	4,79
	Divorciado(a)	18	49,17	7,5	22,44	10,53	39,67	6,29
	Viúvo(a)	1	52,0*		11,00*		35,00*	
Feminino média		Total=110	43,39	8,1	17,97	8,92	38,83	5,46

Masculino	Solteiro(a)	8	42,13	10,64	17,5	10,92	37,25	6,54
	União de facto	4	42,75	3,59	15	2,45	42	4,08
	Casado(a)	26	42,46	7,72	18,16	7,22	41,54	4,37
	Divorciado(a)	6	52,67	7,89	30,33	5,2	39,33	7,26
	Separado(a)	1	36,00*		16,00*		44,00*	
	Viúvo(a)	1	57,00*		33,00*		31,00*	
Masculino média		Total= 46	43,93	8,71	19,67	8,65	40,37	5,42
Média Geral		Total= 156	43,55	8,26	18,47	8,85	39,28	5,48
N= tamanho da amostra; *. Desvios padrões não calculados devido à N=1								

Tabela 5 – Gênero, estado civil, idade e anos de experiência de trabalho dos respondentes avaliados

Na Tabela 5, também é possível notar que entre os estados civis de ambos os sexos não houve diferenças consideráveis para o ICT. Também não foram encontradas grandes discrepâncias entre os valores médios de desvio padrão.

A respeito da habilitação literária, observamos que 1,28% dos respondentes com Bacharelato são do sexo feminino, enquanto para o sexo masculino não foram registados participantes com o grau mencionado. No nível Licenciatura, 46,15% são mulheres e 17,31% são homens. Com Mestrado e Doutoramento, somam-se 23,08% respondentes do sexo feminino e 12,18% respondentes do sexo masculino (Tabela 6).

Habilitações literárias	Sexo			
	Feminino		Masculino	
	N	Percentagem (%)	N	Percentagem (%)
Bacharelato	2	1,28%	0	0,00%
Licenciatura	72	46,15%	27	17,31%
Mestrado	30	19,23%	14	8,97%
Doutoramento	6	3,85%	5	3,21%

Tabela 6 – Percentual de habilitação literária por sexo

Dentro de cada nível de habilitação literária, conforme ilustra a Figura 6, não parece haver grande diferença de ICT entre os sexos feminino e masculino (barras azul e laranja respetivamente). O gráfico abaixo também mostra que não existem amplas

disparidades para o ICT levando em conta apenas os diferentes níveis de habilitação literária (barra cinza).

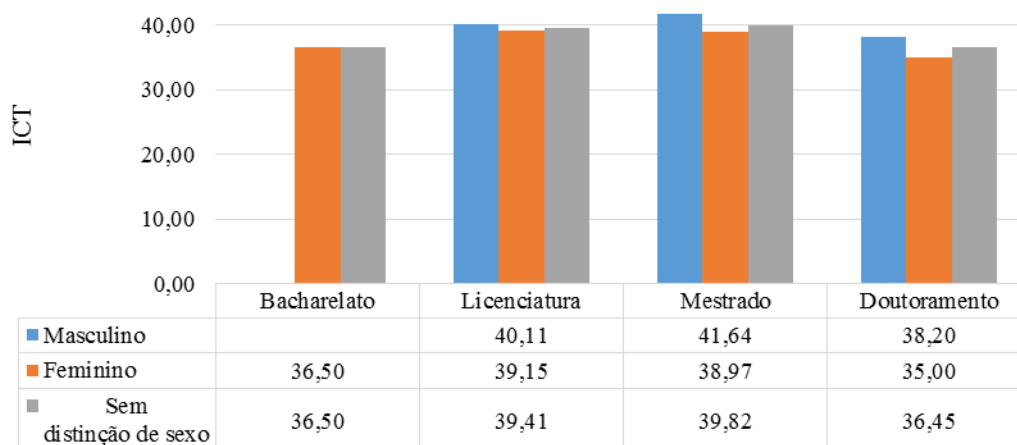


Figura 6 – Relação da média do ICT por sexo e de acordo com a habilitação literária

As variáveis sociodemográficas qualitativas sexo e estado civil foram relacionadas com as variáveis quantitativas discretas, ou seja, os anos de idade e aos anos de experiência no trabalho, gerando-se estatísticas descritivas como média e desvio padrão demonstradas na Tabela 5 (Pestana & Gageiro, 2008).

Usou-se, ainda, tabelas de frequência para ajudar a compor a análise estatística descritiva do estudo (Pestana & Gageiro, 2008), o que facilitou a visualização das médias do Índice de Capacidade para o Trabalho entre ambos os sexos (em cada nível de habilitação literária), bem como nos diferentes níveis de habilitação literária (sem distinção de gênero sexual) através da Figura 6.

4.2. Técnicas de análise estatística aplicadas

▪ Alfa de Cronbach

Com o objetivo de avaliar a confiabilidade do inquérito entre as variáveis, cada nível de resposta das mesmas foi convertido em números. Para analisar a qualidade do mesmo, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach convencional e o Alfa padronizado. O coeficiente Alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, no ano de 1951, como um meio de ponderar a consistência interna de um questionário utilizado numa

investigação. O Alfa de Cronbach avalia a correlação entre os itens de um instrumento de recolha de dados através das respostas dadas pelos respondentes, o que possibilita dizer se as medidas usadas foram boas ou não, coesas ou não (Maroco & Garcia-Marques, 2013).

Entretanto, considerando que o presente estudo conta com três questionários diferentes que possuem escalas de medição distintas, nomeadamente as de *Likert* de 5 e 7 pontos, múltipla escolha e diferencial semântico, foi necessário verificar previamente a homogeneidade dessas medidas por standardização. Para tal, observou-se o Alfa Padronizado gerado quando a própria a análise de consistência interna é solicitada (Maroco & Garcia-Marques, 2013).

▪ **Teste do qui-quadrado**

O qui-quadrado foi o teste de hipóteses destinado a comparar os níveis de resposta das 16 variáveis de Marketing Interno com as categorias do Índice de Capacidade para o Trabalho (baixa, moderada, boa e ótima), avaliando a associação existente entre estas dimensões. Segundo Ferreira (2000), trata-se de um teste não paramétrico para analisar a associação existente entre duas variáveis.

Nas análises em que se verificou associação estatisticamente significativa, foi solicitado, ainda, o **coeficiente de Gamma** a fim de analisar a intensidade desta associação. O coeficiente de Gamma é uma medida de associação entre duas variáveis ordinais. Seus valores variam entre -1 e 1, sendo que valores positivos simbolizam associação positiva, enquanto os negativos representam associação negativa. Quanto mais próximos destes extremos, mais forte se mostra a associação (IBM, 2016).

▪ **Correlação de Spearman**

A fim de avaliar a relação entre as classes de variáveis estratégias de Marketing Interno e fatores psicossociais, foi usada a análise de correlação de Spearman para os níveis de respostas.

Utiliza-se o coeficiente de Spearman quando os dados não advêm de populações normais (como ocorre neste estudo), isto é, a análise citada não se mostra sensível à existência de assimetrias na distribuição ou à presença de outliers. Refere-se, portanto,

a um teste não-paramétrico que analisa a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Nos casos em que os dados não formam uma nuvem alinhada, com alguns pontos muito distantes dos restantes, ou em que parece haver uma relação crescente ou decrescente em forma de curva, o coeficiente de Spearman é mais apropriado (McDonald, 2012; Pestana & Gageiro, 2008).

▪ Regressão Linear Múltipla

O modelo de regressão linear múltipla (MRLM) se trata de uma técnica estatística descritiva e inferencial, usada para examinar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Especificamente neste estudo, esta técnica foi utilizada a fim de avaliar a influência dos Fatores Psicossociais controlados pelo Marketing Interno na Capacidade para o Trabalho. Através desta técnica, o coeficiente de determinação (R^2) permite aferir a qualidade do ajustamento, conforme reflete a percentagem em que o conjunto de variáveis independentes incluídas no modelo explicam a variável dependente, em termos médios. Caso sejam consideradas várias variáveis independentes, deve-se optar pelo coeficiente de determinação ajustado ($R^2_{ajust.}$) para analisar a qualidade do ajustamento, pois este beneficia de uma ponderação para compensar o facto do valor do coeficiente de determinação crescer com o aumento do número de variáveis independentes, mesmo que elas não sejam significativas. Em termos de interpretação, quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente de determinação ajustado, melhor é a qualidade do ajustamento do modelo (Pestana & Gageiro, 2014).

4.3. Resultados

Esta secção discorre sobre as variáveis que advêm das três dimensões do estudo (MI, CT e FP), dá mais detalhes acerca da consistência interna e da variabilidade de respostas da pesquisa para, então, expor propriamente os resultados.

4.3.1. Detalhamento das variáveis

As variáveis para as três classes Estratégias de Marketing Interno, Capacidade para o trabalho e Fatores Psicossociais podem ser conferidas na Tabela 7.

Questão	Variável	Classe	Descrição
Q11.1	V1	Estratégias de Marketing Interno	Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.
Q11.2	V2		Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.
Q11.3	V3		Nesta instituição a direcção interage diretamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.
Q11.4	V4		Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna).
Q11.5	V5		Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.
Q11.6	V6		Nesta instituição habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).
Q11.7	V7		Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.
Q11.8	V8		Nesta instituição a direcção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.
Q11.9	V9		Nesta instituição há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.
Q11.10	V10		A direcção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.
Q11.11	V11		Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direcção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.
Q11.12	V12		A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.
Q11.13	V13		A direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.
Q11.14	V14		Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação.
Q11.15	V15		Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.
Q11.16	V16		Nesta instituição, quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias.
Q12	V17	Capacidade para o Trabalho (WAI)	As principais exigências da sua actividade de trabalho são: mentais, físicas ou ambas?
Q13	V18		Assuma que a sua melhor capacidade para o trabalho tem um valor de 10 pontos. Que pontuação dá à sua capacidade para o trabalho atual?
Q14	V19		Como avalia a sua atual capacidade para o trabalho relativamente às exigências físicas?
Q15	V20		Como avalia a sua atual capacidade para o trabalho relativamente às exigências mentais?
Q44	V21		Considera a sua doença ou lesão uma limitação para o seu trabalho atual?
Q45	V22		Quantos dias completos faltou ao trabalho devido a

		Capacidade para o Trabalho (WAI)	problemas de saúde (doença ou exames) durante o último ano (12 meses)?
Q46	V23		Considerando o seu presente estado de saúde, será capaz de realizar a sua atividade de trabalho atual daqui a dois anos?
Q47	V24		Nos últimos tempos, tem conseguido apreciar as suas atividades habituais do dia a dia?
Q48	V25		Nos últimos tempos, tem se sentido ativo?
Q49	V26		Nos últimos tempos, tem se sentido optimista em relação ao futuro?
Q50.1	V27	Fatores Psicossociais (COPSOQ)	A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?
Q50.2	V28		Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?
Q50.3	V29		Precisa fazer horas-extra?
Q50.4	V30		Precisa trabalhar muito rapidamente?
Q50.5	V31		O seu trabalho exige a sua atenção constante?
Q50.6	V32		O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?
Q50.7	V33		O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?
Q50.8	V34		O seu trabalho exige emocionalmente de si?
Q50.9	V35		Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?
Q50.10	V36		Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?
Q50.11	V37		Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?
Q50.12	V38		Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?
Q50.13	V39		O seu trabalho exige que tenha iniciativa?
Q50.14	V40		O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?
Q50.15	V41		O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?
Q50.16	V42		No seu local de trabalho é informado com antecedência sobre as decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?
Q50.17	V43		Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?
Q50.18	V44		O seu trabalho apresenta objectivos claros?
Q50.19	V45		Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?
Q50.20	V46		Sabe exatamente o que é esperado de si?
Q50.21	V47		O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?
Q50.22	V48		A gerência do seu local de trabalho respeita-o?
Q50.23	V49		É tratado de forma justa no seu local de trabalho?
Q50.24	V50		Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não?
Q50.25	V51		Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?
Q50.26	V52		Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?
Q50.27	V53		Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?
Q50.28	V54		Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo sobre os seus problemas de trabalho?
Q50.29	V55		Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?
Q50.30	V56		Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?
Q50.31	V57		Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?
Q50.32	V58		Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?
Q50.33	V59		Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?
Q50.34	V60		Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?

Q50.35	V61	Fatores Psicossociais (COPSOQ)	No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?
Q51.1	V62		Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento? (chefia direta)
Q51.2	V63		Dá prioridade à satisfação no trabalho? (chefia direta)
Q51.3	V64		É bom no planeamento do trabalho? (chefia direta)
Q51.4	V65		É bom a resolver conflitos? (chefia direta)
Q52.1	V66		Os funcionários ocultam informação uns dos outros?
Q52.2	V67		Os funcionários ocultam informação à gerência?
Q52.3	V68		Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?
Q52.4	V69		A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?
Q52.5	V70		Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?
Q52.6	V71		A gerência oculta informação aos seus funcionários?
Q52.7	V72		Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?
Q52.8	V73		As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?
Q52.9	V74		O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?
Q52.10	V75		Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente?
Q52.11	V76		É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objectivos?
Q53.1	V77		O seu trabalho tem algum significado para si?
Q53.2	V78		Sente que o seu trabalho é importante?
Q53.3	V79		Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?
Q53.4	V80		Gosta de Falar com os outros sobre o seu local de trabalho?
Q53.5	V81		Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?
Q54.1	V82		As suas perspectivas de trabalho?
Q54.2	V83		As condições físicas do seu local de trabalho?
Q54.3	V84		A forma como as suas capacidades são utilizadas?
Q54.4	V85		O seu trabalho de uma forma global?
Q54.5	V86		Sente-se preocupado em ficar desempregado?
Q55	V87		Em geral, sente que a sua saúde é...
Q56.1	V88		Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?
Q56.2	V89		Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?
Q56.3	V90		A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?
Q57.1	V91		Dificuldade a adormecer?
Q57.2	V92		Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?
Q57.3	V93		Fisicamente exausto?
Q57.4	V94		Emocionalmente exausto?
Q57.5	V95		Irritado?
Q57.6	V96		Ansioso?
Q57.7	V97		Triste?
Q57.8	V98		Falta de interesse por coisas quotidianas?
Q58.1	V99		Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?
Q58.2	V100		Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?
Q58.3	V101		Tem sido exposto a ameaças de violência?
Q58.4	V102		Tem sido exposto a violência física?

Tabela 7 – Variáveis e dimensões avaliadas na pesquisa

Conforme acabamos de observar, as variáveis foram enumeradas de acordo com o questionário (Anexo 1). Elas também ganharam nomes (“V1”, “V2”, “V3”...), a fim de facilitar a visualização e compreensão das mesmas durante a discussão dos resultados.

4.3.2. Consistência interna do estudo e variabilidade de respostas

O alfa de Cronbach geral foi de 0,946 (102 questões e n=156 respondentes) e o alfa padronizado foi de 0,947. Para um estudo com qualidade e representatividade estatística, a correlação do item com o total deve ser positiva e a maior possível. No geral, praticamente todas as variáveis, 92, possuem correlação positiva com a totalidade, tendo as 10 restantes correlação negativa. Ao analisarmos item por item, verificamos que se, individualmente, cada um deles fosse retirado, o Alfa de Cronbach reduziria, o que confirma que as 102 variáveis analisadas são importantes para a pesquisa (Tabela 8).

A lista referente às 51 doenças do questionário WAI foi considerada apenas para fins do escore de ICT, tendo em conta o alto número de não respostas registrado. Ou seja, fez-se um cálculo entre a pontuação que advém destes itens e os pontos das demais variáveis de CT, obtendo-se uma média posteriormente relacionada com as outras duas dimensões do estudo (Marketing Interno e Fatores Psicossociais).

Estatística	Valor
Alfa de Cronbach	0,946
Alfa de Cronbach baseado nos itens padronizados	0,947
N de itens (perguntas)	102
N de observações	156
N de itens com correlação negativa com o total	10
N de itens com correlação positiva com o total	92

Tabela 8 – Resumo das estatísticas de confiabilidade do alfa de Cronbach

Para George e Mallery (2003, p. 231), a consistência interna indicada pelo Alfa de Cronbach deve ser classificada da seguinte forma: “ ≥ 0.9 – Excelente, ≥ 0.8 – Boa, ≥ 0.7 – Aceitável, ≥ 0.6 – Questionável, ≥ 0.5 – Pobre, e < 0.5 – Inaceitável”. Nunnally e Bernstein (1994) reforçam que o Alfa maior que 0,70 sinaliza que o estudo apresenta

boa confiabilidade. Sendo assim, na presente pesquisa, em que o Alfa obteve coeficiente acima de 0,90, vê-se uma consistência interna excelente, mostrando que os itens do inquérito medem a mesma construção e que a amostra foi suficientemente grande em termos de variabilidade de respostas.

4.3.3. Validação das hipóteses

Os resultados estatísticos serão discutidos de acordo com a ordem das hipóteses estabelecida no capítulo “Metodologia”. Desta forma, temos:

H1: A notória gestão do Marketing Interno está negativamente correlacionada com a percepção dos estressores detonados por fatores psicossociais desajustados.

Ao solicitar um teste de correlação de Spearman, foram encontradas 1216 correlações entre as variáveis representativas de fatores de risco psicossocial e de estratégia de Marketing Interno. De acordo com esta análise, observou-se que 575 correlações do total supracitado (47,28%) apresentaram valor- $p < 0,05$, sendo, portanto, estatisticamente significativas ao nível de confiança de 95%. Das 575 correlações mencionadas, 100 são negativas. Quanto às demais 641 correlações, mesmo que não possam ser consideradas estatisticamente significativas ($p > 0,05$), cabe ressaltar que para a maioria delas (635) o coeficiente de Spearman indicou correlação diferente de zero e registou também que 61 destas correlações se mostraram negativas.

Vale frisar, ainda, que sete variáveis representativas de fatores de risco psicossocial apresentaram 15 correlações significativas com as 16 variáveis Marketing Interno analisadas. Destacam-se a seguir as variáveis relativas à Fatores de risco Psicossocial que mais estabeleceram correlações estatisticamente significativas com as variáveis de Marketing Interno:

- V42 – No seu local de trabalho é informado com antecedência sobre as decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?
- V43 – Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?
- V44 – O seu trabalho apresenta objetivos claros?

- V84 – Satisfeito com a forma como as suas capacidades são utilizadas?
- V85 – Satisfeito com o seu trabalho de uma forma global?
- V95 – Com que frequência, durante as últimas quatro semanas, sentiu-se irritado?
- V98 – Com que frequência, durante as últimas quatro semanas, sentiu falta de interesse por coisas quotidianas?

A tabela com as 575 correlações que diferem significativamente de zero (destacadas em negrito) pode ser observada no Anexo 3 do capítulo “Anexos”.

Posto isto, **confirma-se parcialmente H1**, tendo em conta que quase metade das correlações encontradas se mostraram estatisticamente significativas. Sendo assim, podemos concluir que existe uma relação entre o Marketing Interno e os Fatores Psicossociais. A confirmação parcial de hipóteses é um fenómeno possível nos estudos académicos (Gonçalves, Conde, & Araújo, 2011; *Manual de Elaboração de Trabalhos Científicos*, 2014).

Como registado amplamente no enquadramento teórico da presente investigação (Ahmed & Rafiq, 2002; Bekin, 2004; Brum, 2010; Cerqueira, 2002; Chiavenato, 2008; Gottlieb, 2012; Justi, 2005), as ferramentas de Marketing Interno são usadas para reduzir a perceção dos estressores. Portanto, trata-se de uma relação negativa, já que as fontes de estresse advindas da esfera psicossocial serão menos percebidas se a empresa contar com um Endomarketing eficiente. Nem sempre, entretanto, as medidas utilizadas para remediar fatores psicossociais desajustados dentro de uma empresa são percebidas como ações de Endomarketing, embora sejam (Bekin, 2004), o que pode explicar o facto de 635 do total de correlações, apesar de não serem iguais a zero, não diferirem significativamente deste valor sob o nível de confiança de 95%.

H2: Quanto maior o Marketing Interno Percebido, maior a Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa.

Aqui confrontamos os diferentes níveis de resposta das 16 variáveis de Marketing Interno com os quatro índices de capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima).

Assim, temos:

Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,231, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 7).

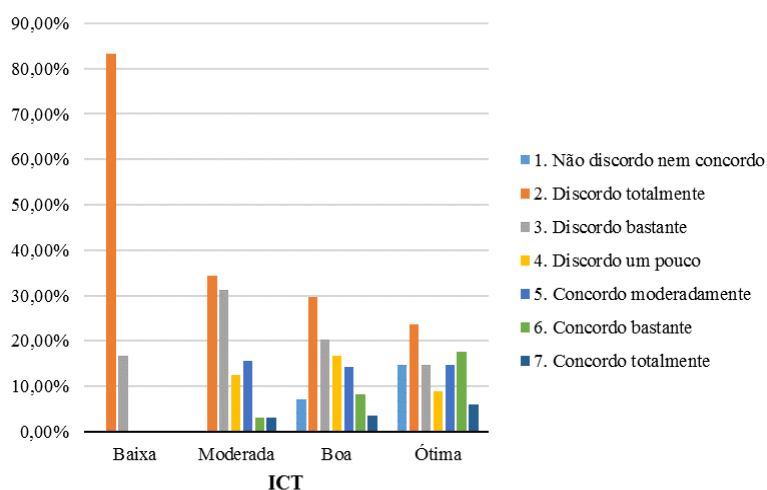


Figura 7 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos (V1)

Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expetativas futuras em relação aos seus empregos.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,043, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 8).

Uma vez que houve associação entre V2 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,178, o que representa uma associação

positiva, embora fraca. Ou seja, o número de reuniões da direcção com os colaboradores para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos, tende a melhorar em média 17,8% a magnitude do ICT.

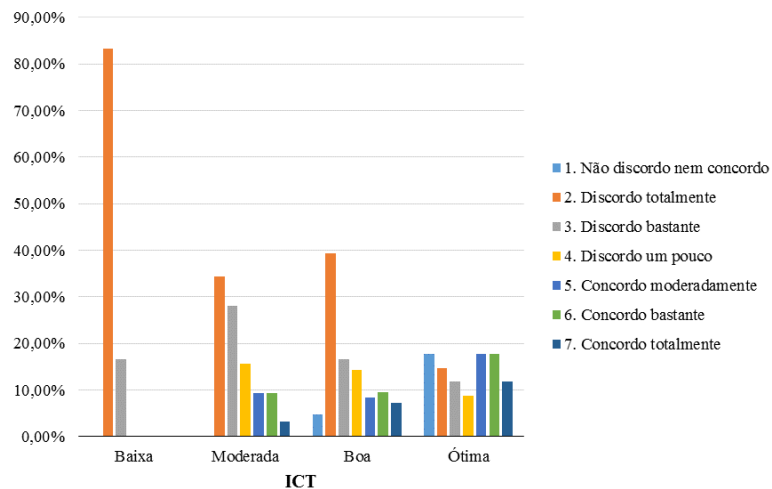


Figura 8 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos (V2)

Nesta instituição a direcção interage directamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,07, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 9).

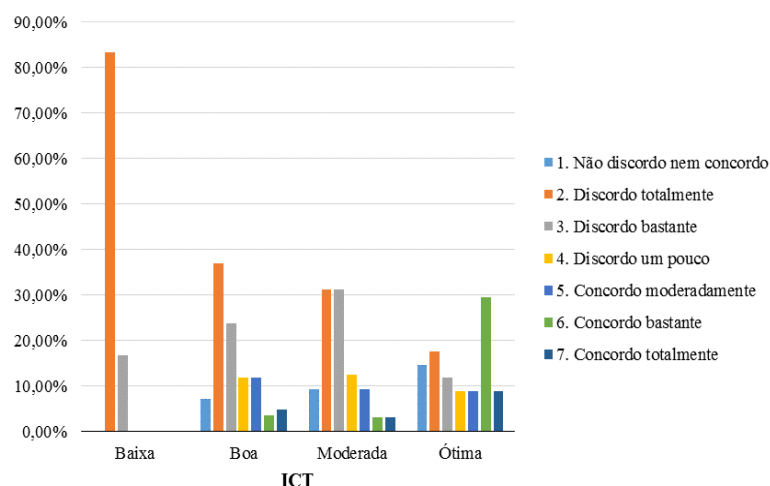


Figura 9 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção interage directamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho (V3)

Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna).

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,128, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 10).

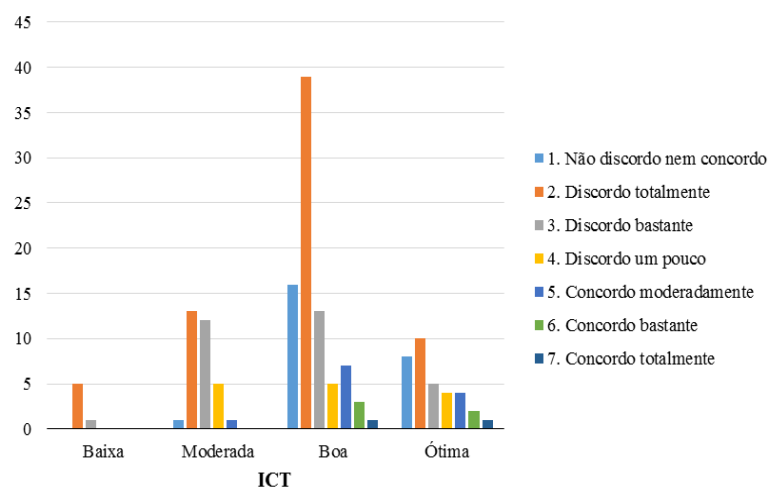


Figura 10 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna) (V4)

Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,172, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 11).

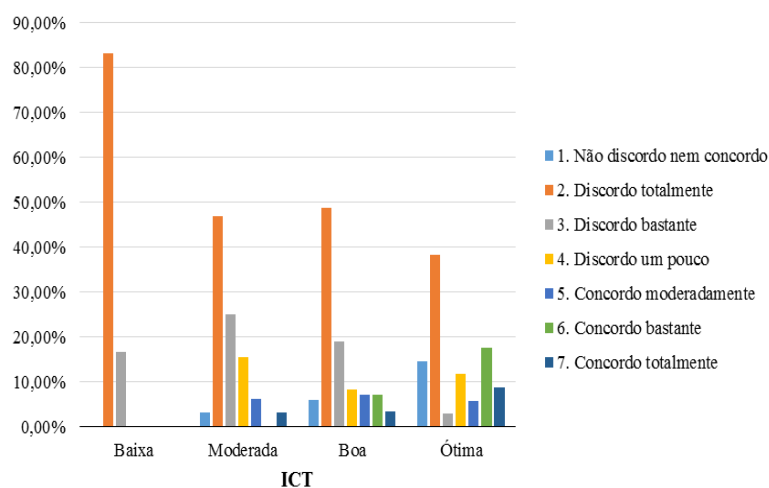


Figura 11 – Estratégias de Marketing Interno. Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos (V5)

Nesta instituição habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expetativas pessoais).

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,315, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 12).

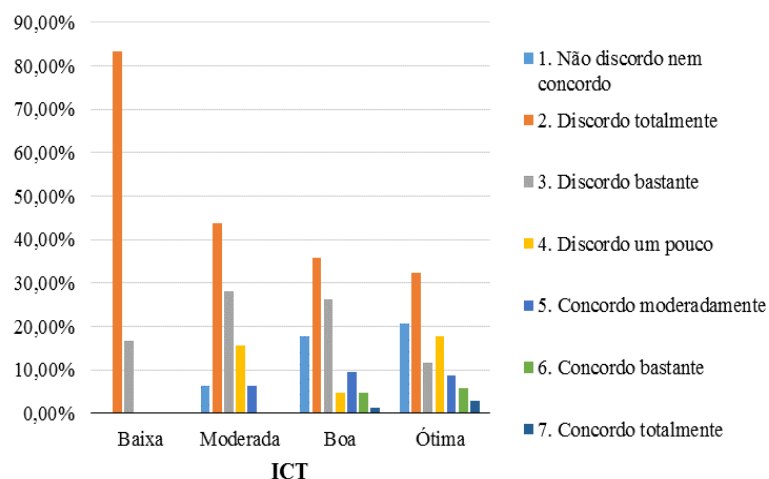


Figura 12 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expetativas pessoais) (V6)

Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,073, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 13).

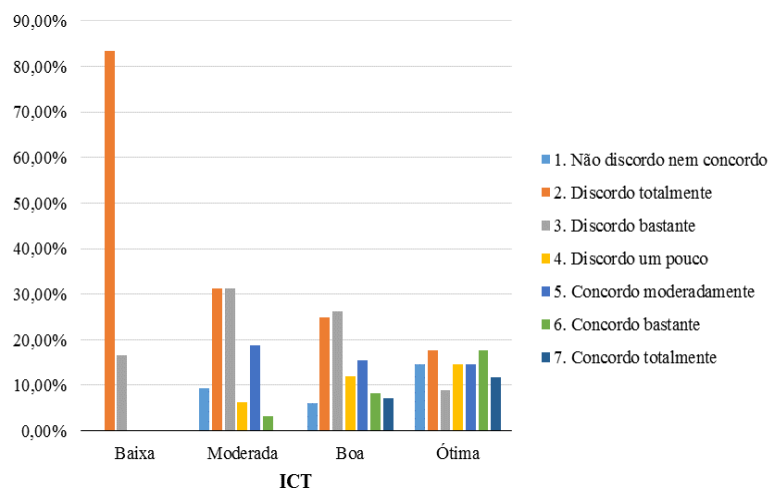


Figura 13 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho (V7)

Nesta instituição a direcção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,078, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 14).

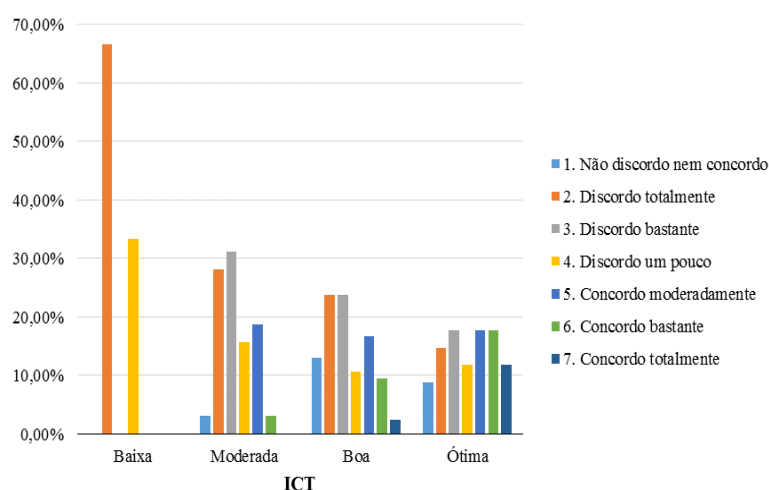


Figura 14 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição a direcção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho (V8)

Nesta instituição há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,585, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 15).

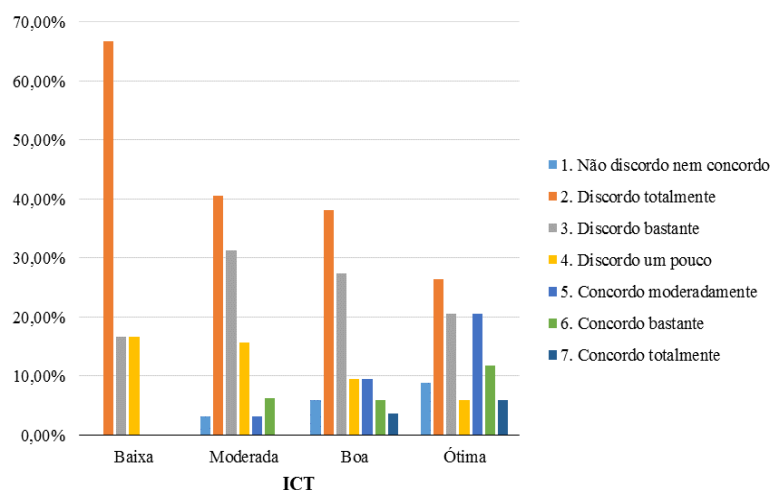


Figura 15 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos (V9)

A direcção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,146, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de respostas desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 16).

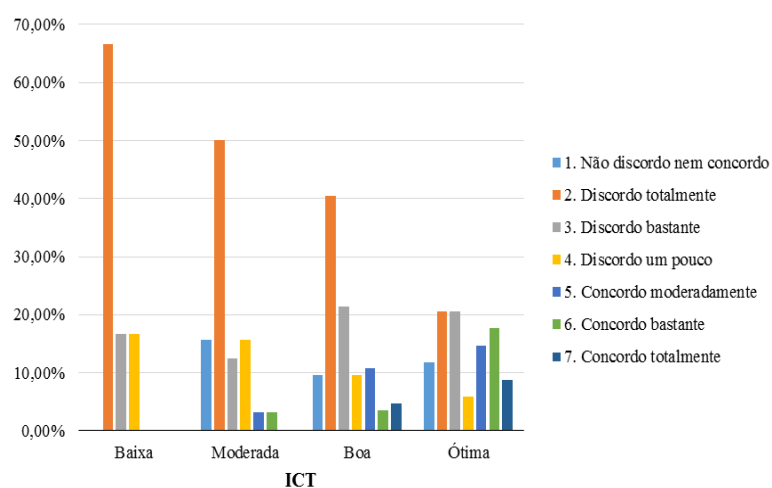


Figura 16 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição (V10)

Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direcção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,360, indicando que não há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) não está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 17).

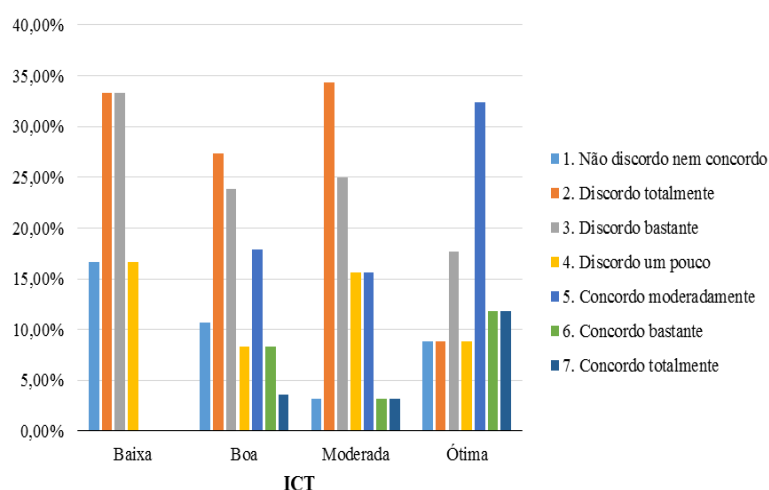


Figura 17 – Estratégias de Marketing Interno. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direcção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento (V11)

A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,035, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 18).

Uma vez que houve associação entre V12 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,211, o que representa uma associação positiva, embora fraca. Ou seja, quando a direcção tenta saber o que as pessoas

realmente sentem sobre as suas funções, tende a melhorar em média 21,1% a magnitude do ICT.

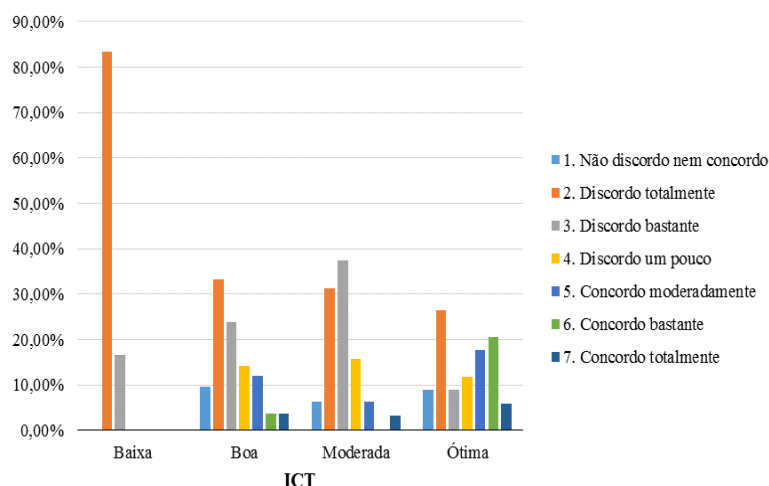


Figura 18 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções (V12)

A direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,039, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 19).

Uma vez que houve associação entre V13 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,183, o que representa uma associação positiva, embora fraca. Ou seja, quando a direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho, tende a melhorar em média 18,3% a magnitude do ICT.

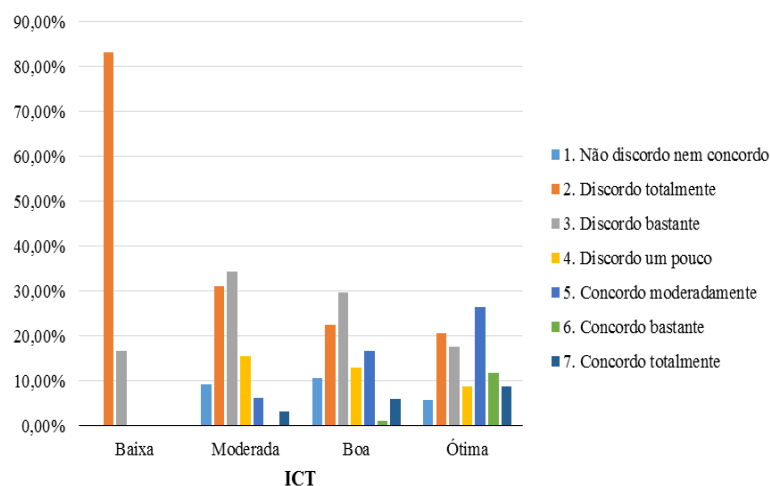


Figura 19 – Estratégias de Marketing Interno. A direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho (V13)

Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,045, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 20).

Uma vez que houve associação entre V14 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,278, o que representa uma associação positiva, embora fraca. Ou seja, quando a direcção procura tomar medidas para corrigir a situação em resposta à insatisfação dos colaboradores, tende a melhorar em média 27,8% a magnitude do ICT.

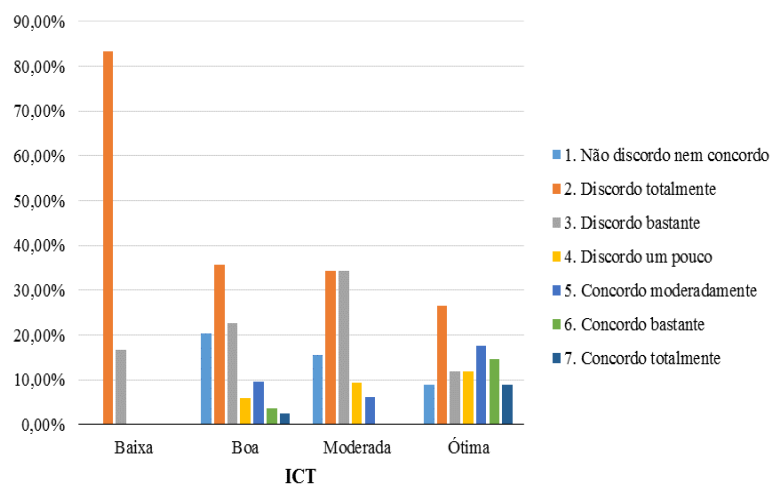


Figura 20 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação (V14)

Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,011, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 21).

Uma vez que houve associação entre V15 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,184, o que representa uma associação positiva, embora fraca. Ou seja, quando o serviço se esforça para modificar as condições de trabalho que incomodam os funcionários, tende a melhorar em média 18,4% a magnitude do ICT.

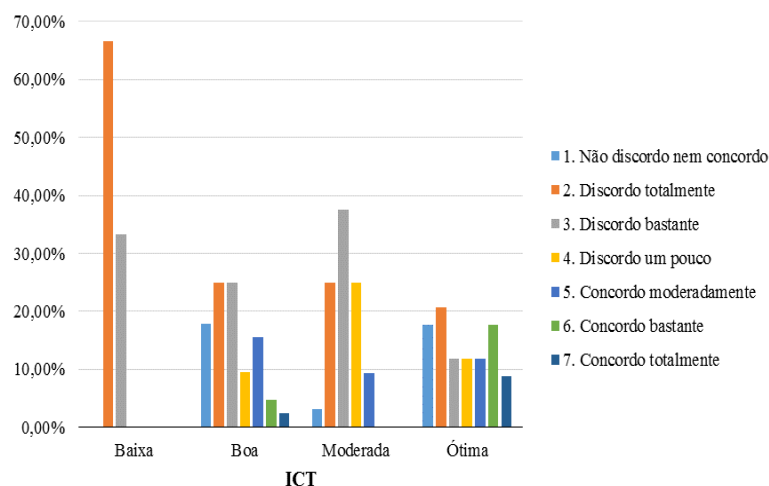


Figura 21 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir (V15)

Nesta instituição quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias.

O teste do qui-quadrado apresentou valor-p de 0,003, indicando que há associação estatisticamente significativa entre o ICT e os níveis de resposta desta variável de MI. Logo, a capacidade para o trabalho (baixa, moderada, boa e ótima) está significativamente associada com os níveis de resposta da variável supracitada (Figura 22).

Uma vez que houve associação entre V16 do marketing interno e o ICT, considerou-se interessante correr um coeficiente de Gamma para avaliar a intensidade desta associação. O valor encontrado foi de 0,263, o que representa uma associação positiva, embora fraca. Ou seja, quando a instituição recebe um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos e realiza as mudanças necessárias, tende a melhorar em média 26,3% a magnitude do ICT.

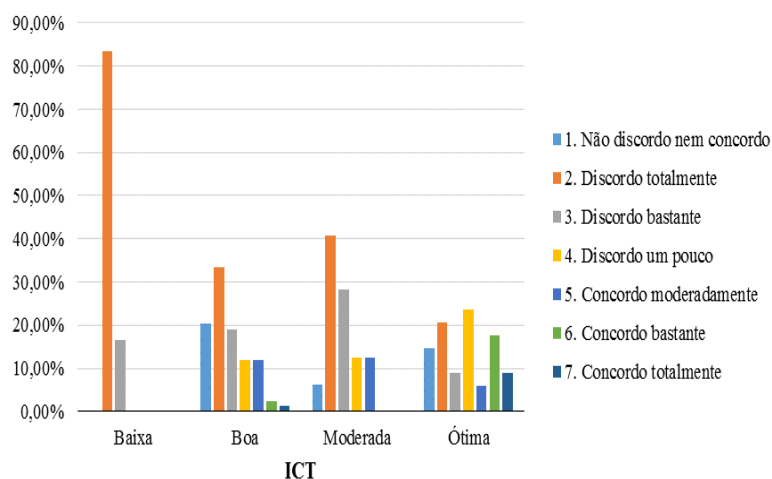


Figura 22 – Estratégias de Marketing Interno. Nesta instituição quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias (V16)

Posto isto, **confirma-se parcialmente H2** e podemos concluir que existe uma associação entre as dimensões Marketing Interno e Capacidade para o trabalho. Mesmo que nem todas as variáveis de MI apresentem associação significativa do ponto de vista estatístico com o ICT, em seis delas foi possível confirmar uma associação positiva e significativa para as seguintes variáveis de Marketing Interno:

- V2 – Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expetativas futuras em relação aos seus empregos.
- V12 – A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.
- V13 – A direcção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.
- V14 – Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação.
- V15 – Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.
- V16 – Nesta instituição quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias.

Apesar de empresas privadas e governamentais serem parecidas num contexto operacional (Sá, 2002), mundialmente os serviços públicos vivem um processo de

revolução nos métodos de gestão (Kotler & Lee, 2007) e, segundo Lindon et al. (1999, p. 578), dentro das instituições portuguesas ainda faltam às práticas de Marketing a “fluidez desejável”, isto é, um maior alcance, uma dinâmica capaz de afectar a percepção de todos os funcionários (razões estas que podem justificar a não associação de algumas variáveis relativas à MI com o ICT sob o prisma estatístico), embora para os referidos pesquisadores, já existam provas cabais dos seus efeitos positivos “em vários organismos públicos”.

H3: Quanto maior a percepção de controlo sobre os fatores psicossociais, maior a Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa.

A aplicação das técnicas de regressão simples e múltipla permitiram obter os seguintes resultados:

Em termos médios, os FP explicam 98,4% da variação do ICT ($R^2=0,984$). Quanto à correlação entre os FP e o ICT, registou-se que é positiva e muito forte ($R=0,992$). Com base no modelo de regressão linear simples ajustado ($ICT=1,192FP$), podemos afirmar que, em média, se a percepção de controlo sobre os FP aumentar 1 nível, o ICT também aumenta 1 nível.

No sentido de avaliar o tipo de contribuição das variáveis relativas aos FP para explicar o ICT, procurou-se um modelo que permitisse explicar a variação do ICT com base nas várias variáveis relativas aos FP e, desta forma, usamos o método setpwise. De facto, considerando todas as 76 variáveis relativas à dimensão FP (v27-v102) para tentar explicar o ICT, constatou-se que apenas as 10 variáveis v102, v78, v88, v100, v76, v98, v52, v74, v75 e v31 contribuem de forma estatisticamente significativa para explicar a variação do ICT. Estas variáveis conjuntamente propiciam um excelente ajustamento, na medida em que conseguem explicar 99,1% da variação do ICT, em termos médios ($R^2_{ajust.}=0,991$).

Assim, **concluimos que os dados permitem validar a H3** e que, em termos médios, há uma tendência para haver uma maior Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa quando houver uma maior percepção de controlo sobre os fatores psicossociais.

Neste contexto, Martinez et al. (2010) apontam que as empresas devem estimular a promoção da capacidade para o trabalho, ou seja, medidas de Marketing Interno, objetivando controlar o surgimento de estressores frutos de fatores psicossociais desajustados. As consequências benéficas desta iniciativa podem ser observadas no aumento do bem-estar e das aptidões profissionais do funcionário, na melhoria do ambiente organizacional e na diminuição do absentismo. Bekin (2004) alega que algumas gestões de Marketing Interno conseguem difundir mensagens inspiradoras e lógicas tão bem que, quando aliadas à uma política de valorização de pessoal, levam os colaboradores a ter atitudes mais positivas em relação ao local de trabalho e os deixam mais propícios a produzir.

A Tabela 9 a seguir sintetiza os resultados obtidos. Todas as hipóteses foram testadas sob o nível de confiança de 95%.

Hipótese	Teste e medida utilizada	Conclusão	Suporte empírico
H1	Correlação de Spearman	Parcialmente confirmada – Quase metade das correlações encontrada é estatisticamente significativa, havendo, portanto, uma relação entre os fatores de risco psicossocial e o MI.	Sim
H2	Teste do qui-quadrado e Coeficiente de Gamma	Parcialmente confirmada – Há associação positiva e direta entre parte das variáveis de CT e o MI.	Sim
H3	Regressão linear múltipla	Confirmada – Verificou-se que os Fatores Psicossociais sob controlo explicam, em termos médios, 98,4 % a magnitude do ICT.	Sim

Tabela 9 – Síntese dos resultados obtidos para os testes de hipóteses

5. Considerações finais

Conferiremos no capítulo final uma visão sintetizada sobre as referências bibliográficas, os aspetos metodológicos e os resultados estatísticos (obtidos por meio de análise de dados) que ajudaram a compor a presente dissertação, discorrendo a respeito das principais conclusões baseadas na revisão de literatura e validadas pelas evidências empíricas, bem como as mesmas conversam com as questões de pesquisa e os objetivos propostos. Seguidamente, fala-se acerca dos contributos teóricos e práticos que a investigação proporcionou. Por fim, além de serem esclarecidas algumas limitações atreladas ao trabalho, apontam-se diretrizes para estudos futuros.

5.1. Principais conclusões

5.1.1. Relativamente às questões de pesquisa

Bekin (1995, p. 17) afirma que o Marketing Interno tem por princípio “facilitar e realizar trocas, levando em consideração relacionamentos na empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações, com a função de integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhorias na qualidade de produtos e serviços com produtividade de pessoal e de processo”. Ou seja, estimular a promoção da capacidade para o trabalho ao aperfeiçoar o clima interno e layout da organização, alimentando, desta maneira, uma política de preocupação com o capital humano alinhada à redução de custos (Costa & Sartori, 2007).

Considerando, portanto, que o Endomarketing pode aperfeiçoar a relação empresa-colaborador, quando se preocupa em equilibrar os interesses da entidade com o bem-estar dos funcionários através de uma gestão mais participativa e inteirada sobre o dia a dia de trabalho de cada um (Bekin, 2004; Brum, 1998; W. Cerqueira, 2002), faz-se possível sustentar que as práticas verificadas na Administração Pública Portuguesa endossam este conceito. Por meio das evidências estatísticas, observamos que ações de Marketing Interno influenciam na dinâmica descrita acima (**Q3**), mesmo que encontrem certa oposição na hora de serem implementadas, o que leva o trabalhador a nem sempre percebê-las como deveria. Isso, além das razões já registadas no capítulo anterior,

refere-se também ao facto destas estratégias remeterem à filosofia de negócios do sector privado, pois, embora estejam num processo de mudança (Kotler & Lee, 2007), determinados organismos públicos ainda cultuam tradições “anti-mercado” (Gainer & Padanyi, 2002).

Quanto à revolução nos métodos de gestão que as empresas de um modo geral, sobretudo as do sector público, estão a vivenciar, o clima competitivo atual fez com que as entidades notassem que empregados não são máquinas, que precisam de motivações e saúde para promover o sucesso das instituições, conduzindo as relações trabalhistas a um nível mais humano, solidário e atencioso (Grönroos, 1995). Bekin (1995) e Minayo-Gomez e Thedim-Costa (1997) defendem que o reconhecimento da importância do indivíduo como parte integrante do processo organizacional, a valorização da sua performance e a transparência nas informações passadas precisam acompanhar a recompensa financeira a fim de que as altas demandas e exigências empresariais na esfera psicossocial de trabalho não sejam tão percebidas e, por conseguinte, não influam tanto na incidência de episódios contraproducentes. Brum (1998) acrescenta que toda organização deve priorizar o respeito pelo colaborador, haja vista que nenhum salário e/ou benefício, mesmo que sejam excelentes, podem suprir este sentimento.

Em síntese, os fatores psicossociais que agem dentro de uma empresa, se forem controlados por uma gestão de Endomarketing eficiente (**Q1**), preservarão ou aumentarão a capacidade para o trabalho de cada um (**Q2**), conforme constatado estatisticamente. Assim, os resultados obtidos pela pesquisa legitimam o cruzamento destas três dimensões distintas (MI, FP e CT), correlacionando-as, e propõem, conjuntamente com os pressupostos da revisão de literatura, um modelo capaz de esclarecer a realidade interna da Administração Pública Portuguesa, bem como pautar outras investigações que queiram discorrer sobre as referidas áreas de estudo (Figura 23):

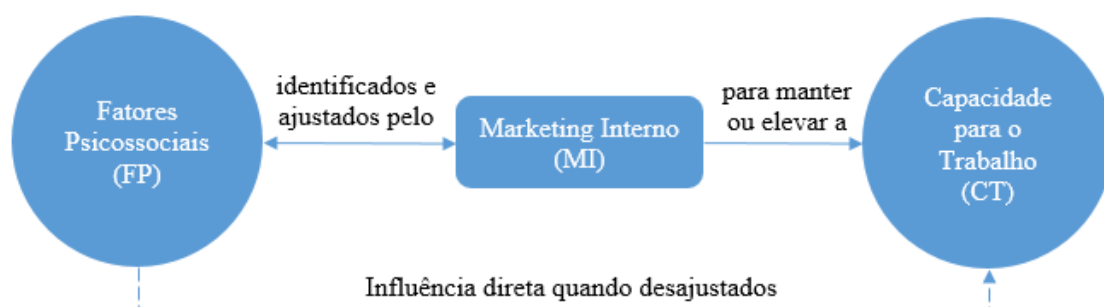


Figura 23 – Modelo proposto (criação própria)

Desta forma, entende-se que o Marketing Interno funciona como um mediador que gerencia a esfera psicossocial dentro das empresas a fim de manter ou elevar a capacidade para o trabalho, neste caso, dos Técnicos Superiores da Administração Pública Portuguesa. Não havendo qualquer intervenção do Endomarketing nos fatores psicossociais de influência entre os colaboradores públicos, ajustando-os, fontes de estresse não de surgir e sugestionar direta e negativamente a CT, comprometendo-a.

Logo, podemos concluir que a análise de dados do presente estudo reforça os pareceres apontados no enquadramento teórico e revisitados nas considerações finais, além de responder às questões de pesquisa e validar as hipóteses.

5.1.2. Relativamente aos objetivos

Quanto ao objetivo principal, o presente estudo procurou identificar os Fatores Psicossociais que o Endomarketing pode administrar e, conseqüentemente, como o Marketing Interno percebido pelos funcionários ajuda a atenuar eventuais riscos advindos da esfera psicossocial das organizações, influenciando na Capacidade para o Trabalho. Neste contexto, segundo os resultados estatísticos, classificamos os FP que hoje o MI mais consegue controlar dentro da Administração Pública Portuguesa:

- A necessidade de ser previamente informado sobre as decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro;
- Receber a informação necessária para fazer bem o trabalho;
- Ter um trabalho que apresente objetivos claros;
- Estar satisfeito com a forma como as suas capacidades são utilizadas;
- Estar satisfeito com o seu trabalho de uma forma global;
- Não sentir-se irritado com frequência;
- Não sentir falta de interesse por coisas quotidianas com frequência.

Ainda de acordo com as evidências empíricas obtidas, listamos abaixo os FP que mais sugestionam a Capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores e, portanto, devem ser constantemente perseguidos e ajustados pela gestão de MI das repartições públicas de Portugal a fim de se evitar o aparecimento de estressores:

- Não sentir a exigência de atenção constante no trabalho;
- Não ter que fazer coisas desnecessárias;
- Carga de trabalho igualmente distribuída pelos funcionários;
- Sentir-se capaz de resolver problemas;
- O trabalho como facilitador na realização de planos e objetivos;
- Sentimento de importância do trabalho;
- Trabalho que não exija demasiada energia, de modo a preservar a vida privada;
- Não sentir falta de interesse por coisas quotidianas com frequência;
- Não ser exposto a assédio sexual;
- Não ser exposto a violência física.

É possível observar que cada um dos tópicos frasais acima estão intimamente ligados à socialização organizacional (integração e informação), ao clima interno, à motivação e ao bem-estar dos colaboradores, aspetos de trabalho discutidos na subsecção 2.3.1 que precisam ser administrados pela gestão de Endomarketing para manter os fatores psicossociais sob controle e, assim, influenciar positivamente na CT.

Para os objetivos específicos “a” e “b”, a análise de dados concluiu que a promoção da Capacidade para o Trabalho na Administração Pública Portuguesa ocorre atualmente através das seguintes ações de Endomarketing:

- Direção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos;
- Direção procura saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções;
- Direção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho;
- Quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação;
- Quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir;
- Quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias.

5.2. Implicações teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, as principais implicações da presente pesquisa, suportadas pelas evidências empíricas, reportam-se à análise conjunta das dimensões investigadas (MI, FP e CT) e à criação de um modelo conceptual que facilitará o entendimento destes conceitos, o que permitiu sistematizar conteúdos distintos que, até então, raríssimas vezes foram trabalhados de forma integrada na literatura e jamais estudados em contexto onde a Administração Pública Portuguesa aparece como cenário de interesse. Desta feita, preenche-se uma lacuna, endereçando informações relevantes à futuros trabalhos que pretendam aprofundar a avaliação da relação dos mencionados tópicos dentro (ou fora) do Sector Público Português e as consequências advindas desta dinâmica. Outro contributo digno de nota concerne ao cruzamento inédito dos três instrumentos de recolha de dados que se referem, quando separados, apenas às suas respetivas áreas de estudo. Novamente as análises estatísticas puderam validar mais este processo para a investigação, tornando possível o uso do inquérito desenvolvido aqui em eventuais projetos académicos que queiram aprimorar o modelo conceptual proposto nesta dissertação páginas atrás (Figura 23).

Quanto às implicações práticas, pretendeu-se através do enquadramento teórico corroborado pela análise dos dados prestar contributos aos gestores públicos acerca da realidade interna da Administração Pública Portuguesa, buscando conscientizá-los sobre a importância das dimensões investigadas que, embora distintas, possuem natureza complementar, de modo que, tal como apregoa um dos objetivos deste estudo, as empresas não-lucrativas possam se aproximar cada vez mais dos seus colaboradores, estabelecer trocas de sucesso para ambos os lados e, assim, construir ambientes de trabalho mais motivadores e frutíferos, revestindo-se de condições para oferecer também um melhor atendimento à sociedade em geral.

A presente investigação pôde predizer, ainda, que a média da capacidade para o Trabalho dos Técnicos Superiores de entidades públicas Portuguesas foi de 39, 28 pontos, de acordo com o escore elaborado por Kristensen et al. (2005), o que corresponde a uma boa CT. Esta capacidade, no entanto, pode ser melhorada, pois a pesquisa conseguiu identificar quais FP tem mais impacto na magnitude do ICT, devendo, assim, serem alcançados e administrados pela gestão de Endomarketing, a fim

de buscar o aumento da CT e, conseqüentemente, uma maior produtividade das instituições públicas.

5.3. Limitações e estudos futuros

Há de se ter em mente que não existem pesquisas académicas sem limitações, sejam elas de cariz teórico ou metodológico. As questões que por alguma razão não foram efetivamente desenvolvidas aqui podem motivar outras investigações. Neste sentido, considerando a presente dissertação como um todo, explicitaremos a seguir as dificuldades encontradas e indicações para próximos estudos.

Embora as evidências empíricas da pesquisa tenham constatado a natureza complementar da grande área de estudo (Marketing) com as outras duas subáreas investigadas (Psicologia Ocupacional e Saúde), na literatura os registos relacionando ao mesmo tempo os conceitos inerentes (Endomarketing, Fatores Psicossociais e Capacidade para o Trabalho respetivamente) aos campos de saber mencionados são quase inexistentes e não-unânicos quanto à determinadas nomenclaturas, ainda que, por vezes, os termos observados signifiquem a mesma coisa, o que gerou certos empecilhos na busca por conteúdo adequado que validasse teoricamente a interação das dimensões acima, bem como a análise conjunta das variáveis que advêm das mesmas.

Reitera-se que houve forte recusa dos organismos públicos para a participação no estudo, conforme narrado em detalhes no capítulo "Metodologia". Este facto limitou o tamanho da amostra que, face ao vasto número de entidades governamentais contactadas em toda República Portuguesa (via e-mail maioritariamente), poderia ter sido assaz expressiva, o que permitiria uma generalização dos dados mais criteriosa nesta dissertação. Portanto, sugere-se em próximo trabalho que se estude o cenário interno das empresas públicas por regiões específicas do país, de modo que restrições temporais e logísticas não inviabilizem em demasia o contacto pessoal com estas instituições, presumindo que, assim, as mesmas se revelem mais dispostas a aderir à pesquisa.

No segmento da criação de riqueza, propõe-se, ainda, que se investigue como as dimensões estudadas se relacionam especificamente em cada ramo de atividade pública (cultura, ensino, saúde, segurança, finanças, etc), de forma a originar uma espécie de catálogo de estudos, de análises teórico-empíricas que possibilitarão conhecer realidades e processos organizacionais distintos, além de verificar mais a fundo quais estratégias

de Marketing Interno melhor funcionam nestas diferentes áreas de atuação para diminuir estressores e influenciar na CT. Com isso, as empresas públicas poderão, inclusive, adotar mais facilmente a prática de benchmarking a fim de conseguir ganhos de eficiência por meio da troca de informações de gestão e políticas de Endomarketing, tornando suas medidas cada vez menos intuitivas e mais profissionalmente consistentes.

Segundo Cerqueira e Freitas (2013), as patologias diagnosticadas pelos próprios respondentes no questionário WAI podem ser um indício de que há problemas no ambiente de trabalho. No entanto, devido à lista de 51 doenças possuir apenas perguntas dicotômicas ("opinião própria" ou "diagnóstico médico"), registou-se nesta parte do estudo um número expressivo de não-respostas, o que impossibilitou uma análise mais profunda entre as questões de saúde que os trabalhadores acreditam ter (sem o parecer de um profissional) e a esfera psicossocial que há em toda empresa.

Apesar de predizer a capacidade para o trabalho, o WAI não é um instrumento definitivo de avaliação da performance laboral, pois esta é multidimensional e um conceito complexo de ser estudado (Tuomi et al., 1997; Sell, 2002). Para investigações futuras, indica-se que outras formas de mensuração sejam consideradas, de maneira que a análise da interação entre a CT, o MI e o FP possa gerar informações cada vez mais detalhadas e, conseqüentemente, contributos ainda mais efetivos.

6. Referências Bibliográficas

- Ahmed, K. P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Andrade, C. B., & Monteiro, M. I. (2007). Envelhecimento e capacidade para o trabalho dos trabalhadores de higiene e limpeza hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41(2), 237–244.
- Andrade, T. (2003). *Cursos de relações públicas, relações com os diferentes públicos*. São Paulo: Cengage Learning.
- António, N., & Teixeira, A. (2007). *Gestão de qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. (E. Sílabo, Ed.) (1.^a ed.). Lisboa.
- Araújo, L. C. G. D. (2001). *Organização e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas.
- Arruda, M. C. C. D. (2005). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Barbará, S. (2004). *Gestão por processos: Fundamentos, técnicas e modelos de implementação, foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Bassi, E. (1997). *Globalização de negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bernard, B. P. (1997). Musculoskeletal disorders and workplace factors: A critical review of epidemiologic evidence for work-related musculoskeletal disorders of the neck, upper extremity, and low back. *National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)*.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5–15.
- Booms, B., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. Em J. Donnelly & W. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 47–51). Chicago: American Marketing Association.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.

- Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B., & Zanelli, J. C. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Breul, J. D., & Kamensky, J. M. (2008). Federal Government Reform: Lessons from Clinton's 'Reinventing Government' and Bush's Management Agenda' Initiatives. *Public Administration Review*, 68(6), 1009–1026.
- Brum, A. M. (1995). *Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. Porto Alegre: ABRP-RS/SC.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2008). *Endomarketing: De A a Z*. Porto Alegre: Dora Luzzato.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia de empresa*. Rio de Janeiro: Integrare.
- Cahen, R. (1990). *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: A imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. São Paulo: Best Seller.
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *The Journal of Services Marketing*, 9(4), 43–54.
- Carayon, P., Smith, M. J., & Haims, M. C. (1999). Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(4), 644–663.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a síndrome de Burnout no Brasil. *Revista Psico da PUCRS*, 39(2), 152–158.
- Cerqueira, P. H. A. D., & Freitas, L. C. D. (2013). Avaliação da capacidade de trabalho e do perfil de trabalhadores em serrarias no município de Eunápolis, BA. *Floresta*, 43(1), 19–26. <http://doi.org/10.1590/S0100-67622002000600013>
- Cerqueira, W. (2002). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cervera, A. (1998). *La orientación al mercado: Un modelo en el ámbito de los gobiernos Locales* (Tese de Doutorado). Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Churchill, G., & Peter, J. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books.
- Costa, A. F. R. P. (2008). *Contributo para o estudo da relação entre o índice de capacidade para o trabalho, o envelhecimento e a ergonomia* (Tese de Doutoramento). Universidade Nova de Lisboa.
- Costa, G., & Sartori, S. (2007). Ageing, working hours and work ability. *Ergonomics*, 50(11), 1914–1930.
- Cotrim, T. (2008). *Idade e capacidade de trabalho em enfermeiros: Relação entre a exposição a factores de carga física e capacidade de trabalho em função da idade* (Tese de Doutoramento). Universidade Técnica de Lisboa.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress: European Agency for Safety and Health at Work*. Luxemburgo.
- Cox, T., & Rial-Gonzalez, E. (2002). Work-related stress: the European picture. *European Agency for Safety and Health at Work Magazine*, 5(5), 4–6.
- Cruz, P., & Bessi, B. (2010, Dezembro 17). Empresas estrangeiras que faliram na última década. *IG*. São Paulo. Obtido de <http://ultimosegundo.ig.com.br/retrospectiva2000a2010/empresas+estrangeiras+que+faliram+na+ultima+decada/n1237881769131.html>
- Darroch, J., Miles, M. P., Jardine, A., & Cooke, E. F. (2004). The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: An extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 29–38.
- Davis, T. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39, 121–130.
- Day, G. S. (1991). *Learning about markets*. Cambridge, MA.
- Day, G. S., & Wenslay, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 79–89.
- De Vitta, A., Palma, R., Maganhini, C. B., Simeão, S. F. D. A. P., De Conti, M. H. S., de Melo Trize, D., ... Gatti. (2012). Nível de capacidade para o trabalho e fatores associados em profissionais de atividades sedentárias. *Salusvita*, 31(3).
- Delcor, N. S., Araújo, T. M., & Barbalho, L. (2004). Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Caderno de. Saúde Pública*, 20(1), 187–196.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742.

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. J. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(Janeiro), 23–27.
- DGAL. (2016). Municípios. Obtido 7 de Agosto de 2016, de <http://www.portalarquico.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/municipios/>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Nova York: Perennial Library.
- Drummond, G., Ensor, J., Laing, A., & Richardson, N. (2000). Market orientation applied to police service strategies. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(7), 571–587.
- Duarte, P. (2009). Saiba as medidas do Simplex 2009 para as empresas. Obtido 25 de Julho de 2015, de http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-as-medidas-dosimplex-2009-para-as-empresas_4867.html
- Eggers, W. D., & Goldsmith, S. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington: Brookings Institution Press.
- Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. (Report No. 56).* (1984). Obtido de http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf
- Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención.* (1984). Obtido de http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf
- Feldman, D. C. (1980). A socialization process that helps new recruits succeed. *Personnel*, 57(2), 11–23.
- Fernandes da Silva, C., Cotrim, T., Rodrigues, V., Rodrigues, P., Sousa, C., & Pereira, A. (2006). Índice de Capacidade para o Trabalho - Portugal e Países Africanos de língua oficial portuguesa.
- Ferreira, P. V. (2000). *Estatística experimental aplicada à agronomia* (3.^a ed.). Maceió: Edufal.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Fischer, F. M. (2012). Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, 46(3), 401–406.
- Floru, R., & Cnockaert, J. C. (1991). *Introduction à la psychophysiologie du travail*. Nancy: Press Universitaires de Nancy.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. São Carlos: Serviço de Biblioteca e Informação Fortaleza: UEC. Obtido de http://materiaprimeira.pro.br/extensao/pesquisa/metodologia_pesquisa_cientifica.pdf

- Fortes, W. G. (2003). *Relações públicas processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (3.^a ed.). Loures: LusoCiência.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e trabalho: Uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Franco, M., Mendes, L., & Almeida, A. (2001). *Marketing Interno: uma abordagem teórica*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Fredericksen, C. H. (2002). Stress a common disease. *European Agency for Safety and Health at Work*, 5, 15–16.
- Fuß, I., Nübling, M., Hasselhorn, H. M., Schwappach, D., & Rieger, M. A. (2008). Working conditions and work-family conflict in German hospital physicians: Psychosocial and organisational predictors and consequences. *BMC Public Health*, 8(1), 1.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 182–193.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)* Boston: Allyn & Bacon (4.^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo. <http://doi.org/10.1111/j.1438-8677.1994.tb00406.x>
- Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. Em R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), *Internal marketing: Directions for Management* (pp. 75–92). London: Routledge.
- Glina, D. M. R., Rocha, L. E., Batista, M. L., & Mendonça, M. G. (2001). Saúde mental e trabalho: Uma reflexão sobre o nexo com trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Caderno de Saúde Pública*, 17(3), 607–616.
- Gomes, M., & Kury, G. (2013). *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Intercom. Fortaleza. Obtido de <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf>
- Gonçalves, A., Conde, J. L., & Araújo, M. E. M. (2011). *Manual de orientação metodológica para trabalhos acadêmicos*. São Paulo.
- Gottlieb, L. S. (2012). A relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho contemporâneas. *Ética e Realidade Actual*, 7.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing—An Integral Part of Marketing Theory. Em J.

- H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 236–238). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Guerrero, F. P., Mena, J. M., Robles, E. M., & Jimenèz, S. M. (1998). *El marketing interno de las cooperativas de enseñanza de Andalucía*. Porto: VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.
- Guimarães, P. (2012). *Métodos quantitativos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Hasselhorn, H. M., Tackenberg, P., & Müller, B. H. (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe (Report No. 7-2003)*. Estocolmo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17–28.
- IBM. (2016). *IBM SPSS Statistics Base 24*.
- Ilmarinen, J. (2008). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 52(1), 47–48. <http://doi.org/10.1026/0932-4089.52.1.47>
- ILO. (1984). *Psychosocial Factors At Work: Recognition and Control. Safety And Health*. Geneva. Obtido de http://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Justi, C. M. I. (2005). O endomarketing na administração pública: Utopia ou realidade? *Revista Científica de Administração, Sistemas de Informação e Turismo*, 4(4), 7–18.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <http://doi.org/10.2307/2392498>
- Kiss, P., Walgraeve, M., & Vanhoorne, M. (2002). Assessment of work ability in aging fire fighters by means of the work ability index preliminary results. *Archives of Public Health*, 60(3-4), 233–243.
- Kotler, P. (1998). A Generic Concept of Marketing. *Marketing Managment*, 7, 48–54.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall (Vol. 25). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing*

- centrado no ser humano* (4.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). Marketing in the public sector: The final frontier. *Public Manager*, 36(1), 12–17. Obtido de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+in+the+Public+Sector+:+The+Final+Frontier#0> \n <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Marketing+in+the+public+sector:+The+final+frontie#0>
- Krause, D. G. (1999). *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books.
- Kristensen, T. R., Jensen, S. M., Kreiner, S., & Mikkelsen, S. (2010). Socioeconomic status and duration and pattern of sickness absence. A 1-year follow-up study of 2331 hospital employees. *BMC public health*, 10(1), 643. <http://doi.org/10.1186/1471-2458-10-643>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 31(31), 438–449.
- Kunsh, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Lamb, C. W. J., Hair, J. F. J., & McDaniel, C. (2004). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lane, J. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.
- Las Casas, A. L. (2006). *Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Levi, L. (1987). Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. Em R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (Eds.), *Psychosocial factors at work and their relation to the health* (pp. 9–14). Geneva: World Health Organization.
- Levi, L. (1997). Psychosocial environmental factors and psychosocially mediated effects of physical environmental factors. *Scand J Work Environ Health*, 23(3), 47–52.
- Levi, L. (1998). The other half of medicine: the concept of psychosocial stressors, and its implications for health and the health professions. Em *Forum Trends In Experimental and Clinical Medicine* (pp. 36–45). Scuola Internazionale di Oncologia e Medicina.
- Levi, L., & Lunde-Jensen, P. (1996). *A model for assessing the costs of stressors at national level: socio-economic costs of work stress in two EU member states*.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (Julho-Agosto), 45–56.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (1999). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–349). Chicago: Rand McNally.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2004). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative: Lessons for Leaders from previous game-changing Megatrends. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.
- Lusa. (2016, Março 27). Dez anos de Simplex com 1.191 medidas executadas e «muitas mais» na próxima década – ministra. *RTP Notícias*. Obtido de http://www.rtp.pt/noticias/economia/dez-anos-de-simplex-com-1191-medidas-executadas-e-muitas-mais-na-proxima-decada-ministra_n906777
- Madill, J. (1998). Marketing in government. Optimum. *The Journal of Public Sector Management*, 28(4), 9–18.
- Maia, A. (2016, Abril 6). Boletim de vacinas digital a partir de maio. *Diário de Notícias*. Obtido de <http://www.dn.pt/portugal/interior/boletim-de-vacinas-digital-a-partir-de-maio-5113065.html>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6.^a ed.). Bookman Editora.
- Manso, U. A. (2012, Maio 1). Ipiranga promove o rodízio de funções entre os funcionários. *Jornal Extra*. Obtido de <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/167/noticias/ipiranga-promove-o-rodizio-de-funcoes-entre-os-funcionarios>
- Manual de Elaboração de Trabalhos Científicos*. (2014). Goiânia.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Martinez, M. C., Latorre, M. R. D. O., & Fischer, F. M. (2010). Capacidade para o trabalho: Revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(supl 1), 1553–1561.
- Martins, R. (2015, Janeiro). Governo cria carreira especial e dá aumento a funcionários que fazem orçamento. *Público*. Obtido de <http://www.publico.pt/economia/noticia/governo-cria-carreira-especial-e-da-aumento-a-alguns-funcionarios-publicos-1681408>

- Mattos, D. (1998). *Endomarketing: Conquistando vantagens competitivas* (Dissertação de Mestrado). UFRJ.
- Mazzotti, A. J. A. (2002). A «revisão da bibliografia» em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis—o retorno. Em L. Bianchetti & A. M. N. Machado (Eds.), *A Bússola do Escrever*. Florianópolis: Cortez Editora.
- McCarthy, E. J., Perreault Jr, W. D., & Brandão, A. B. (1997). *Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas.
- McCarthy, E. J., Perreault, W. D., & Willian, D. (2002). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC.
- McDonald, J. (2012). *Handbook of Biological Statistics: Introduction* (3.^a ed.). Baltimore: Sparky House Publishing.
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept? Em F. M. Bass (Ed.), *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (pp. 71–82). Chicago: American Marketing Association.
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(Janeiro), 50–57.
- Min, S., & Mentzer, J. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(9), 765–787.
- Minayo-Gomez, C., & Thedim-Costa, S. M. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: Percurso e dilemas. *Caderno de Saúde Pública*, 13(2), 21–31.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de estudios de comunicación*, (8).
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.
- Nielsen, J. (1999). Employability and workability among Danish employees. *Experimental aging research*, 25(4), 393–7.
<http://doi.org/10.1080/036107399243850>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. Nova York: McGraw-Hill.
- Paschoal, T. (2003). *Relação dos valores do trabalho e da interferência família-trabalho com estresse ocupacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.
- Pessoa, L. (1994). O marketing interno: Novos actores para novos desafios. *Revista Pessoal*, 67(Jan/Mar), 8–9.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS* (6.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Peterson, M., & Dunnagan, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 40(11), 973–979.
- Pinto, L. (2008, Dezembro 16). Simplex 2009 tem como «alvo» as pequenas e médias empresas. *Público*. Obtido de <http://www.publico.pt/economia/jornal/simplex-2009-tem-como-alvo--as-pequenas-e-medias-empresas-288115>
- Pizzinatto, N. (2001). Administração e marketing: Transformação? Em E. S. Siqueira, N. K. Pizzinatto, & V. R. Spers (Eds.), *Administração: evolução, desafios, tendências*. São Paulo: Cobra.
- Ponce, F. A. U. (1995). *Marketing interno: Um estudo de caso no setor de franqueado São Paulo, do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo.
- Projeto do MPE é vencedor no prêmio nacional de comunicação e justiça. (2011, Junho 6). *A Gazeta do Acre*. Rio Branco. Obtido de <http://agazetadoacre.com/noticias/projeto-do-mpe-e-vencedor-no-premio-nacional-de-comunicacao-e-justica/>
- Ramos, F. (2007). *Estratégias e protocolo para a comunicação corporativa: Um valor acrescentado para empresas e instituições*. Lisboa: Media XXI.
- Remondes, J. (2011). *Marketing interno e comunicação: O impacto de utilização de novas tecnologias nas PME's*. Viseu: Psicosoma.
- Requena, I. B. (2003). Endomarketing: elas, as pessoas. *Revista Científica de Administração*, 1(1), 25–33.
- Riccucci, N. M., & Thompson, F. J. (2008). The New Public Management, Homeland Security, and the Politics of Civil Service Reform. *Public Administration Review*, 68(5), 877–890.
- Sá, P. H. F. L. (2002). *Organisational excellence in the public sector: With special reference to the Portuguese local government* (Tese de Doutorado). Universidade de Sheffield Hallam.
- Sacadura-Leite, E., & Uva, A. S. (2007). Stress relacionado com o trabalho. *Saúde e trabalho*, 6, 25–42. Obtido de www.ensp.unl.pt/ensp/corpo-docente/websites_docentes/sousa_uva/stress_relacionado_com_o_trabalho_st-6.pdf
- Saint-Martin, D. (2001). How the Reinventing Government Movement in Public

- Administration was Exported from the US to Other Countries. *International Journal of Public Administration*, 24(6), 573–604.
- Salles, C. A. C. (2011). Endomarketing no serviço público: Servidor informado e convencido é multiplicador do projeto. Obtido 23 de Agosto de 2016, de <http://ceatdeamerico.blogspot.com.br/2011/05/endomarketing-no-servico-publico.html>
- Santos, J. V. D., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de orientação de marketing interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia*, 10(2), 9–20.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sell, I. (2002). *Projeto do trabalho humano: Melhorando as condições de trabalho*. Florianópolis: Editora UFSC.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *The Journal of Marketing*, 99–111.
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., ... Nossa. (2012). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSQ. Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. Lisboa: Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).
- Silva, C., Rodrigues, V., Pereira, A., Cotrim, T., Silvério, J., Rodrigues, P., & Sousa, C. (2001). *Índice de Capacidade para o Trabalho-Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia*.
- Simões, A. F. R. D. L. (2001). *Endomarketing: Fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo.
- Sörensen, L. E., Pekkonen, M. M., Männikkö, K. H., Louhevaara, V. A., Smolander, J., & Alén, M. J. (2007). Associations between work ability, health-related quality of life, physical activity and fitness among middle-aged men. *Applied Ergonomics*, 39(6), 786–791.
- Spiller, E., Plá, D., Luz, J., & Sá, P. (2006). *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: FGV.
- Spíndola, T. (2000). Mulher, mãe e trabalhadora de enfermagem. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, 34(4), 354–361.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1988). Sources of work stress. *Occupational stress: Issues and developments in research*, 3–40.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318–

- Tuomi, K., Ilmarine, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1997). *Índice de capacidade para o trabalho*.
- Vahl Neto, E. (1999). *Qualidade de vida e capacidade de trabalho em diferentes faixas etárias dos funcionários da CELESC* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Van Maanen, J. (1989). Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. Em M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Eds.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45–62). São Paulo: Atlas.
- Van Raaij, E. M. (2001). *The implementation of a market orientation: designing frameworks for managerial action* (Tese de Doutorado). Twente University. Obtido de <http://doc.utwente.nl/38680/1/t00000009.pdf>
- Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 37–50.
- Villalobos, J. O. (1999). *Estrés y trabajo*. Instituto Mexicano del seguro social. México: Medspain.
- Voima, P. (2000). Internal relationship management. Em R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63–71.
- Warren, E., & Toll, C. (1998). *Como dominar seu stress: Como indivíduos, equipes e organizações podem equilibrar pressão e performance*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(Maio-Junho), 29–39.
- Whiteley, R. (1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Williams, S. N., & Crumpton, L. L. (1997). Investigating the work ability of older employees. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20(3), 241–249.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 31–54.

7. Anexos

Anexo 1 – Inquérito aplicado

15/11/2018

Medição do Índice de Marketing Interno em Trabalhadores Portugueses

Medição do Índice de Marketing Interno em Trabalhadores Portugueses

Estamos a solicitar a sua participação na investigação "Medição do Índice de Marketing Interno em Trabalhadores Portugueses", a decorrer na Universidade de Aveiro, ISCA (Instituto Superior de Contabilidade e Administração), sob direcção científica do Professor Doutor Hugo de Almeida.

A sua participação é muito importante para compreendermos o que afeta e o que pode melhorar a capacidade para o trabalho dos trabalhadores Portugueses e, assim, melhorar a produtividade e a qualidade de vida das pessoas dentro das organizações.

Esta participação é voluntária. As suas informações são estritamente confidenciais e os questionários são anónimos. Só os responsáveis pela investigação terão acesso à informação.

Não haverá qualquer inconveniência para todos os que participarem nesta investigação. Este estudo está organizado de maneira a que não sejam colocados em causa as atividades diárias dos participantes, assim como o funcionamento interno da empresa/instituição.

Não existem respostas certas nem erradas. Seja sincero(a) nas suas respostas. Não deixe, por favor, nenhuma pergunta por responder.

Para mais informações acerca desta investigação contacte: hugodealmeida@ua.pt

*Obrigatório

Dados Gerais

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

☐

Feminino

☐

Masculino

2. Idade *

Em anos

3. Anos de trabalho *

4. Estado civil *

Marcar apenas uma oval.

☐

Solteiro(a)

☐

Casado(a)

☐

União de facto

☐

Viuvo(a)

☐

Separado(a)

☐

Divorciado(a)

5. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Básico - 1º ciclo (4º ano)
- ☐ Básico - 2º ciclo (6º ano)
- ☐ Básico - 3º ciclo (9º ano)
- ☐ Secundário (12º ano)
- ☐ Médio
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

6. Profissão *

(Área de Formação)

7. Função *

8. Local de trabalho *

9. Serviço, sector ou unidade ***10. Ramo de actividade ***

11. Para responder, Indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. *

Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Continue a considerar a Instituição como um todo.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição a direcção interage directamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. *

Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Continue a considerar a Instituição como um todo.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição a direcção reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição a direcção interage directamente com seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição fazemos muita pesquisa de Marketing Interno (publicidade interna).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelo menos uma vez por ano esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direcção, procura-se tomar medidas para corrigir a situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta instituição, quando é recebido um feedback que indique que os colaboradores estão insatisfeitos, realiza-se as mudanças necessárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Índice de Capacidade para o Trabalho

Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões. Para responder, selecione a alternativa de resposta que melhor reflete a sua opinião, ou escreva a resposta no espaço fornecido.

12. As principais exigências da sua actividade de trabalho são: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mentais
☐ Físicas
☐ Ambas: mentais e físicas

Capacidade de Trabalho Atual Comparada Com o Seu Melhor

13. Assuma que a sua melhor capacidade para o trabalho tem um valor de 10 pontos. Que pontuação dá à sua capacidade para o trabalho atual? *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Incapacidade total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Capacidade máxima

Capacidade de Trabalho em Relação às Exigências da Atividade

14. Como avalia a sua atual capacidade para o trabalho relativamente às exigências físicas? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito boa
☐ Boa
☐ Moderada
☐ Fraca
☐ Muito fraca

15. Como avalia a sua atual capacidade para o trabalho relativamente às exigências mentais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito boa
☐ Boa
☐ Moderada
☐ Fraca
☐ Muito fraca

Doenças Atuais

Na lista seguinte, assinala as suas doenças ou lesões. Indique também se foram diagnosticadas ou tratadas por um médico. Para cada doença, em caso afirmativo, assinala uma das opções, ou, na ausência de doença, não assinala nenhuma alternativa.

16. Lesão Resultante de Acidente

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Coluna / costas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Membro superior / mão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Membro inferior / pé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras partes do corpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se selecionou "Outras partes do corpo", especifique qual.

18. Lesão Músculo-Esquelética

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Perturbação na parte superior das costas / pescoço, com dor frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perturbação na parte inferior das costas / coluna lombar, com dor frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciática, dor das costas para a perna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perturbação dos membros superiores ou inferiores (mãos / pés), com dor frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reumatismo, dor nas articulações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra perturbação músculo-esquelética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Se seleccionou "Outra perturbação músculo-esquelética", especifique qual.

20. Doença no Aparelho Circulatório

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Hipertensão (tensão arterial alta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença coronária, fadiga, dor no peito (angina de peito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trombose coronária, enfarte do miocárdio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência cardíaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença cardiovascular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Se seleccionou "Outra doença cardiovascular", especifique qual.

22. Doença Respiratória

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Infecções repetidas nas vias respiratórias (amigdalite, sinusite aguda, bronquite aguda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bronquite crónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinusite / rinite crónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efisema pulmonar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuberculose pulmonar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença respiratória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Se seleccionou "Outra doença respiratória", especifique qual.

24. Perturbação Mental

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Problemas de saúde mental grave (ex: depressão grave)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perturbação mental ligeira (ex: depressão ligeira, nervosismo, ansiedade, problemas de sono)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Doença Neurológica e Sensorial

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Doença ou lesão auditiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença ou lesão dos olhos (não considere miopia, astigmatismo etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença do sistema nervoso (ex: AVC ou trombose, nevralgia, enxaquecas, epilepsia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença do sistema nervoso ou dos órgãos dos sentidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Se seleccionou "Outra doença do sistema nervoso ou dos órgãos dos sentidos", especifique qual.

27. Doença Digestiva

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Litíase (pedra) ou doença da vesícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença do fígado ou pâncreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úlcera gástrica ou duodenal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconforto / Irritação gástrica ou duodenal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritação do cólon ou colite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença digestiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Se seleccionou "Outra doença digestiva", especifique qual.

29. Doença Uro-Genital

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Infecção urinária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença renal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doença do aparelho reprodutor (ex: Infecção da próstata nos homens e dos ovários ou útero nas mulheres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença uro-genital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Se seleccionou "Outra doença uro-genital", especifique qual.

31. Doença Dermatológica

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Alergia / eczema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro tipo de irritação da pele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro tipo de doença da pele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Se seleccionou "Outro tipo de irritação da pele", especifique qual.

33. Se seleccionou "Outro tipo de doença da pele", especifique qual.

34. Tumor

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Tumor benigno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tumor maligno (cancro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Se seleccionou alguma das opções de "Tumor", indique em que zona do corpo.

36. Doença Endócrina e Metabólica

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Obesidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diabetes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bócio ou outra doença da tireóide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença hormonal ou metabólica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Se seleccionou "Outro doença hormonal ou metabólica", especifique qual.

38. Doença no sangue

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Anemia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra doença no sangue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Se seleccionou "Outro doença no sangue", especifique qual.

40. Deficiência Congénita

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Deficiência congénita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Se seleccionou "Deficiência congénita", especifique qual.

42. Outro problema ou doença

Marcar apenas uma oval por linha.

	Opinião própria	Diagnóstico médico
Outro problema ou doença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Se seleccionou "Outro problema ou doença", especifique qual.

Estimativa do Grau de Incapacidade para o Trabalho Devido a Doença(s)

44. Considera a sua doença ou lesão uma limitação para o seu trabalho atual? *

Assinale uma ou mais alternativas.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Não tenho limitações / não tenho nenhuma doença
- ☐ Sou capaz de realizar o meu trabalho, mas provoca-me alguns sintomas
- ☐ Algumas vezes tenho que abrandar o ritmo do meu trabalho ou alterar o modo de trabalhar
- ☐ Frequentemente tenho que abrandar o ritmo do meu trabalho ou alterar o modo de trabalhar
- ☐ Devido a minha doença, sinto-me capaz de trabalhar apenas em tempo parcial
- ☐ Na minha opinião, estou completamente incapaz para trabalhar

Absentismo Durante o Último Ano

45. Quantos dias completos faltou ao trabalho devido a problemas de saúde (doença ou exames) durante o último ano (12 meses)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhum dia
- ☐ No máximo 9 dias
- ☐ 10 - 24 dias
- ☐ 25 - 99 dias
- ☐ 100 - 365 dias

Prognóstico da Capacidade de Trabalho Para Daqui a Dois Anos

46. Considerando o seu presente estado de saúde, será capaz de realizar a sua atividade de trabalho atual daqui a dois anos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Improvável
- ☐ Talvez
- ☐ Quase de certeza

Recursos Psicológicos

47. Nos últimos tempos, tem conseguido apreoiar as suas atividades habituais do dia a dia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Algumas vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

48. Nos últimos tempos, tem se sentido ativo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Algumas vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

49. Nos últimos tempos, tem se sentido optimista em relação ao futuro? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Algumas vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

COPSOQ II - Versão Média

50. Das seguintes afirmações, indique a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as alternativas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca / Quase Nunca
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa fazer horas-extra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa trabalhar muito rapidamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No seu local de trabalho é informado com antecedência sobre as decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho apresenta objectivos claros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe exatamente o que é esperado de si?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gerência do seu local de trabalho respeita-o?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca / Quase Nunca
Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo sobre os seus problemas de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Em relação a sua chefia directa, até que ponto considera que... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca / Quase nunca
Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá prioridade à satisfação no trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bom no planeamento do trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bom a resolver conflitos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	As vezes	Raramente	Nunca / Quase Nunca
Os funcionários ocultam informação uns dos outros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários ocultam informação à gerência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gerência oculta informação aos seus funcionários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objectivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Marcar apenas uma oval por linha.

	Extremamente	Muito	Moderadamente	Um pouco	Nada / Quase nada
O seu trabalho tem algum significado para si?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que o seu trabalho é importante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de Falar com os outros sobre o seu local de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito(a) está com... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	As vezes	Raramente	Nunca / Quase Nunca
As suas perspectivas de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições físicas do seu local de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como as suas capacidades são utilizadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho de uma forma global?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Em geral, sente que a sua saúde é... *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Excelente
☐ Muito boa
☐ Boa
☐ Razoável
☐ Deficiente

56. As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afecta a sua vida privada. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Extremamente	Muito	Moderadamente	Um pouco	Nada / Quase nunca
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Com que frequência, durante as últimas quatro semanas, sentiu... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca / Quase nunca
Dificuldade a adormecer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fisicamente exausto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocionalmente exausto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interesse por coisas quotidianas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca / Quase nunca
Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem sido exposto a ameaças de violência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem sido exposto a violência física?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 24 - Inquérito aplicado

Anexo 2 – Pedido formalizado de adesão à pesquisa



Aveiro, 04 de Junho de 2015

Exmo. Senhor Diretor,

O meu nome é Kauê Miseli de Oliveira, sou aluno do Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro e estou a realizar um estudo, sob a orientação do Professor Doutor Hugo de Almeida, que tem como principal objetivo identificar os fatores psicossociais controlados pelo Marketing Interno, e a sua influência na capacidade para o trabalho no âmbito da administração pública Portuguesa.

Seria de grande importância para a minha investigação poder visitar o prédio da Câmara Municipal de Aveiro que Vossa Excelência gere e entregar um inquérito (cujo o guião encontra-se junto à carta) aos cuidados dos técnicos superiores – população-alvo a ser estudada – que compõem o núcleo administrativo da referida Instituição, a fim de que eles possam responder num momento oportuno. Tendo o vosso aval, deixarei os questionários em local determinado pelo senhor (ou outro funcionário da casa) com prazo de recolha de dez dias a contar da data que os disponibilizarei.

Quando a dissertação estiver concluída, será oferecido um exemplar deste trabalho.

Fico a aguardar uma resposta com a maior brevidade possível. E agradeço, desde já, a atenção dispensada.

Seguem meus contactos para quaisquer esclarecimentos:

- E-mails

kaue.miseli@ua.pt

kauemiseli@gmail.com

- Telemóvel

[Redacted]

Com os melhores cumprimentos,

Kauê Miseli de Oliveira.

Figura 25 - Pedido formalizado de adesão à pesquisa

Anexo 3 – Tabela com as correlações estatisticamente significativas

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V27	-0,018	-0,098	-0,031	0,000	-0,071	-,186*	-0,102	-,163*	-0,146	-,160*	-,169*	-,162*	-0,139	-0,083	-0,041	0,014
V28	0,111	0,041	0,115	-0,004	-0,020	-0,074	0,040	-0,056	0,026	-,176*	-0,089	-0,063	0,029	-0,155	-0,050	-0,044
V29	,209*	0,151	,177*	0,048	0,040	0,056	,168*	0,104	0,147	0,038	-0,019	0,046	0,102	-0,048	0,081	0,024
V32	,224*	,171*	,194*	0,146	,191*	0,108	0,020	-0,040	,238*	0,064	0,090	0,072	0,082	-0,037	-0,006	0,042
V33	,249*	,199*	,199*	0,072	0,155	0,146	0,132	0,023	,232*	,168*	0,112	,195*	0,109	0,136	0,156	0,016
V35	,187*	0,093	,253*	0,144	0,080	,164*	,192*	0,109	,159*	0,054	0,059	0,150	,210*	0,076	,189*	0,136
V36	,232*	,288*	,284*	0,147	,232*	,191*	,186*	0,138	,215*	0,132	,182*	,207*	0,125	,163*	,172*	,196*
V37	0,147	,192*	0,108	0,117	,165*	,166*	-0,002	0,017	,255*	0,056	0,032	0,139	-0,024	0,132	0,069	0,122
V39	,283*	,159*	,246*	,171*	0,152	0,150	,199*	0,115	,177*	0,114	,196*	0,087	0,113	0,047	0,124	0,102
V40	,321*	,281*	,347*	,170*	,202*	,243*	,219*	0,127	,269*	,200*	,250*	,223*	,231*	0,118	0,135	0,127
V41	,273**	,245**	,248*	0,136	0,111	0,138	,202*	0,151	,237*	,159*	,187*	,195*	,197*	,172*	,221*	,163*
V42	,283*	,368*	,352*	0,064	,194*	,212*	,306*	,328*	,260*	,225*	,316*	,327*	,324*	,233*	,343*	,251*
V43	,216*	,188*	,335*	,163*	,162*	,205*	,297*	,318*	,255*	0,145	,337*	,239*	,335*	,162*	,244*	,172*
V44	,265*	,189*	,272*	,163*	,171*	0,129	,228*	,270*	,215*	,169*	,196*	,191*	,230*	,174*	,195*	,201*
V46	,211*	0,133	,214*	0,089	-0,015	0,077	,206*	,216*	,162*	,173*	,176*	,169*	,207*	0,072	0,105	0,137
V47	,230*	,203*	,264*	0,079	0,072	0,100	,302*	,211*	,207*	,164*	,241*	,222*	,265*	0,087	,166*	0,110
V48	0,132	0,156	,241*	0,055	-0,020	0,090	,223*	,251*	0,111	0,141	,195*	,233*	,283*	0,051	,222*	,162*
V49	,234*	,281*	,380*	0,125	0,120	,207*	,264*	,309*	,247*	,198*	,254*	,311*	,350*	0,147	,316*	,176*
V50	0,120	0,050	0,102	0,024	0,067	0,051	,190*	0,030	0,123	0,088	0,105	0,056	0,056	-0,045	0,141	0,072
V51	-0,083	-0,088	-0,048	-0,089	-0,089	-0,025	-0,121	-,175*	-0,060	-,184*	-0,114	-,172*	-0,152	-0,095	-0,052	-0,135
V52	-0,114	-0,108	-,169*	-0,099	-0,152	-0,074	-,281*	-,352*	-0,120	-,257*	-,257*	-,238*	-,276*	-,178*	-,163*	-0,155
V53	,189*	0,111	,165*	0,146	-0,004	0,103	0,084	0,140	-0,004	0,127	0,144	,199*	,183*	0,118	0,106	0,017
V55	,213*	,181*	0,129	0,119	0,073	0,106	0,128	0,146	0,068	0,122	,173*	0,137	0,098	0,088	0,051	0,046
V56	,323*	,300*	,339*	0,072	,162*	0,143	,350*	,305*	,302*	,197*	,336*	,368*	,367*	,213*	,329*	,219*
V57	,226*	,291*	,231*	0,037	0,049	0,014	,270*	,283*	0,137	0,082	,223*	,222*	,195*	0,120	,193*	,215*
V58	,362*	,357*	,369*	0,150	0,155	,173*	,373*	,314*	,288*	,217*	,339*	,362*	,285*	,159*	,270*	,242*
V59	0,091	0,043	0,119	0,062	-0,035	0,079	0,143	0,120	-0,045	0,100	0,154	0,131	,216*	0,066	0,072	0,075
V60	0,072	0,011	0,129	0,118	-0,012	0,080	0,074	0,124	0,000	0,064	0,075	0,087	,178*	0,041	0,036	0,067
V61	,240*	,242*	,272*	0,135	0,152	,242*	,236*	,292*	0,118	,188*	,211*	,308*	,275*	0,135	,215*	0,105
V62	,308*	,402*	,358*	0,127	0,135	0,156	,328*	,371*	,219*	,207*	,338*	,281*	,312*	,166*	,275*	,210*
V63	,284*	,330*	,313*	0,115	0,126	0,111	,301*	,307*	,205*	,218*	,293*	,296*	,254*	,222*	,270*	,189*
V64	,318*	,370*	,317*	0,077	0,133	0,092	,255*	,286*	,203*	,230*	,228*	,239*	,180*	,166*	,253*	,235*
V65	,187*	,265*	,217*	0,139	0,066	,197*	,239*	,272*	,174*	,196*	,240*	,259*	,200*	0,114	,233*	,162*
V66	-0,021	0,065	-0,015	-0,149	0,044	-0,098	-,204*	-,177*	-0,016	-0,043	-,239*	-0,145	-,220*	-0,079	-0,133	-0,044
V67	-0,084	0,043	-0,051	-0,102	-0,001	-0,050	-,176*	-0,139	-0,002	-0,058	-,227*	-0,130	-0,155	-0,132	-0,130	-0,071
V68	0,146	0,088	,197*	0,080	0,014	0,146	0,151	,171*	0,085	0,006	0,129	0,109	,173*	0,040	0,044	0,032
V69	,268*	,260*	,330*	0,066	0,145	,188*	,270*	,203*	,186*	,172*	,238*	,290*	,207*	0,050	0,117	0,126

V70	0,135	,269°	,208°	0,096	0,134	,169°	,242°	,220°	,181°	,163°	,283°	,264°	,218°	0,101	,173°	0,142
V71	-0,144	-0,134	-,171°	-0,061	-0,081	-0,116	-,226°	-,253°	-,179°	-0,156	-,227°	-,271°	-,241°	-,165°	-,193°	-0,106
V72	,196°	,231°	,276°	0,075	0,057	,191°	,219°	,194°	,203°	,190°	,194°	,275°	,310°	,181°	,249°	0,145
V73	,268°	,340°	,334°	0,062	,191°	0,130	,363°	,276°	,278°	,225°	,284°	,353°	,308°	0,147	,229°	,284°
V74	0,069	0,131	0,075	0,013	0,005	0,052	,263°	,255°	0,147	0,078	0,129	,206°	,222°	0,116	,170°	,179°
V77	,215°	,188°	,252°	0,144	,163°	,178°	,253°	0,146	,187°	,212°	,259°	,267°	,226°	,195°	,206°	,175°
V78	,225°	,160°	,257°	,169°	,186°	,195°	,207°	0,128	,213°	,169°	,223°	,233°	,221°	,195°	,224°	0,129
V79	,291°	,198°	,299°	0,108	,168°	0,111	,209°	,165°	,217°	,177°	,239°	,240°	,245°	,192°	,212°	,232°
V80	,287°	,235°	,267°	0,070	0,101	,159°	0,108	0,054	,280°	,205°	0,117	,171°	0,133	0,119	0,156	0,109
V81	0,123	0,035	0,145	0,101	0,005	0,065	,160°	0,075	0,098	0,065	0,084	0,027	0,104	0,067	,176°	0,117
V82	,300°	,296°	,282°	0,043	0,127	0,083	,238°	,222°	,222°	0,140	,234°	,250°	,266°	,163°	,232°	,257°
V83	,262°	0,141	,240°	,191°	,185°	0,089	,272°	,222°	,210°	0,089	,229°	,247°	,338°	0,133	,184°	,175°
V84	,352°	,368°	,328°	,174°	,203°	,163°	,320°	,333°	,354°	,202°	,291°	,294°	,310°	0,142	,250°	,259°
V85	,417°	,336°	,354°	0,118	,223°	,239°	,351°	,295°	,257°	,249°	,338°	,334°	,324°	,204°	,273°	,333°
V87	0,046	0,017	0,124	0,025	0,095	0,104	0,086	0,145	0,145	,202°	0,104	0,140	,206°	0,108	0,060	0,030
V88	0,025	0,114	0,044	0,066	0,141	0,104	0,148	,199°	0,116	,163°	,230°	,232°	,201°	0,154	0,155	,210°
V89	0,030	0,039	0,070	0,131	0,091	,162°	0,113	,184°	0,124	,171°	,255°	,193°	,205°	,186°	,230°	,229°
V91	,219°	,170°	,188°	0,086	0,061	0,092	0,148	,187°	0,089	,161°	,245°	0,104	,247°	0,085	,172°	0,041
V92	,173°	,159°	0,155	0,041	0,055	0,012	0,117	0,109	0,028	,212°	,244°	,171°	,158°	0,143	,181°	0,132
V93	,180°	0,134	0,070	0,026	0,101	,182°	0,120	0,121	,228°	,217°	,181°	,234°	,271°	,223°	0,125	,176°
V94	0,141	0,138	,213°	-0,014	0,091	,205°	0,137	,163°	,205°	,200°	,170°	,263°	,279°	,187°	,169°	,170°
V95	,328°	,203°	,222°	0,138	,168°	,273°	,269°	,235°	,199°	,344°	,333°	,412°	,304°	,302°	,341°	,216°
V96	,209°	0,143	0,150	0,061	0,102	0,089	,242°	,241°	,198°	,242°	,263°	,322°	,359°	,158°	,198°	0,155
V97	,247°	0,147	,277°	0,108	0,127	,219°	,254°	,250°	,251°	,236°	,314°	,363°	,370°	0,151	,236°	,223°
V98	,281°	,259°	,288°	0,090	,222°	,293°	0,211°	,231°	,395°	,274°	,351°	,393°	,347°	,159°	,262°	,202°
V99	0,085	0,112	0,112	,170°	0,055	0,100	,162°	,199°	0,039	0,095	0,116	0,138	,229°	0,001	0,085	0,024
V100	-0,044	0,025	0,013	-0,020	-,179°	-0,019	0,042	0,094	-0,057	-0,037	0,017	-0,004	0,013	-0,012	0,028	-0,015
V101	-0,042	0,030	0,048	0,069	-0,063	0,075	0,022	,171°	-0,032	0,013	-0,097	0,091	0,101	-0,060	0,028	-0,044